



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu hypotečních úvěrů  
Competitive Analysis in the Mortgage Credit Market

Student: Leona Pruchnická  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Baránek, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Leona Pruchnická**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza konkurence na trhu hypotečních úvěrů**  
**Competitive Analysis in the Mortgage Credit Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika prostředí společnosti GE Money Bank, a.s.
  3. Teoretická východiska analýzy konkurence
  4. Metodika výzkumu
  5. Analýza konkurenčních výhod společnosti
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- NENADÁL, Jaroslav. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, OPF Karviná, 2009. 203 s. ISBN 978-80-7248-520-8.
- BURDA, Alexander. *Mystery shopping: prolegomena*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.

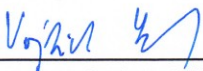
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

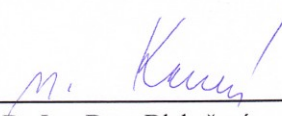
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Baránek, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 11. května 2012

.....  
Leona Pruchnická

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Petru Baránkovi, Ph.D., za odborné rady, cenné připomínky a čas, který mi při vzniku této bakalářské práce věnoval.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika prostředí společnosti GE Money Bank, a.s.....</b>	<b>8</b>
2.1	GE Money Bank, a.s.....	8
2.2	Charakteristika hypotečního úvěru .....	9
2.3	Charakteristika trhu finančních služeb .....	12
2.3.1	Analýza makroprostředí .....	13
2.3.2	Analýza mikroprostředí .....	14
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska analýzy konkurence.....</b>	<b>19</b>
3.1	Konkurence.....	19
3.1.1	Analýza konkurence .....	20
3.1.2	Konkurenční výhoda .....	20
3.2	Marketing finančních služeb .....	21
3.3	Benchmarking.....	23
3.4	Mystery shopping .....	26
<b>4</b>	<b>Metodika výzkumu .....</b>	<b>30</b>
4.1	Přípravná fáze .....	30
4.1.1	Definování problému.....	30
4.1.2	Cíl výzkumu .....	30
4.1.3	Plán výzkumu .....	30
4.2	Realizační fáze.....	33
<b>5</b>	<b>Analýza konkurenčních výhod společnosti.....</b>	<b>34</b>
5.1	Analýza výsledků Mystery shoppingu .....	34
5.1.1	Dopravní dostupnost .....	34
5.1.2	Exteriér pobočky .....	35
5.1.3	Interiér pobočky .....	36

5.1.4	Jednání se zaměstnancem pobočky .....	38
5.1.5	Odpovědi zaměstnanců pobočky na otázky .....	39
5.1.6	Shrnutí celkových výsledků Mystery shoppingu .....	40
5.2	Analýza výsledků hodnocení webových stránek .....	41
5.2.1	Srovnání produktu hypotéka GE Money Bank vs. ostatní banky .....	42
5.2.2	Srovnání on-line nástroje kalkulačka .....	43
5.2.3	Cena hypotečního úvěru .....	43
5.3	Celkové výsledky výzkumu .....	45
5.4	SWOT analýza společnosti GE Money Bank, a. s. ....	46
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>47</b>
6.1	Produkt .....	47
6.2	Marketingová komunikace .....	48
6.3	Zaměstnanci banky .....	48
6.4	Materiálové prostředí .....	49
6.5	Webové stránky .....	49
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>55</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam obrázků a tabulek</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Po roce 1990 docházelo k značnému rozvoji bankovního systému v České republice. V té době vznikl dvoustupňový bankovní systém a bylo založeno hodně obchodních bank. Postupem času banky začaly nabízet různé druhy produktů, které se zaměřovaly na určité segmenty lidí. Jedním z těchto mnoha produktů je i **hypoteční úvěr**, který vznikl v roce 1995.

Od roku 1995 až po rok 2012 prošel hypoteční trh mnohými změnami. Úrokové sazby klesají pod 10 %, prolomení 70 % hranice LTV, vzniká Hypoindex. Trh byl zpomalen v letech 1998 a 2008 v důsledku finanční krize. Banky tím omezily poskytování rizikových úvěrů, zpřísnily podmínky a došlo k navýšení úrokových sazeb. Tehdy licenci na poskytování hypotečního úvěru mělo 7 bank, dnes je to více jak 14 bankovních institucí, které nabízejí různé druhy úvěrů, např. předhypoteční úvěr, úvěr na cokoliv, hypotéka "Naopak" nebo variabilní hypotéka.

Vzít si hypoteční úvěr, ať už na financování vlastního bydlení (bytu, rodinného domu) nebo finanční prostředky použít na cokoliv, je závazek na několik let dopředu, mnohdy až na 40 let. Výběr té správné hypotéky není zrovna jednoduchý. Stojí to hodně času při shánění informací, vyřizování dokladů a především výběru té správné banky. Proto i cílem této práce je zpřehlednit jednotlivé druhy hypoték a srovnat nabídky u pěti hlavních bank v České republice, a to u GE Money Bank, Komerční banky, České spořitelny, Hypoteční banky a Československé obchodní banky.

Peněžní instituce se snaží přilákat lidi nižšími poplatky, úrokovými sazbami, výhodnějšími službami a různými dalšími výhodami, protože očekávají, že se z nich mohou stát budoucí dlouholetí klienti. V dnešní době, se kromě nižších poplatků a úrokových sazeb, dbá na patřičnou úroveň poskytovaných služeb. Hlavně finanční společnosti musí mít zaměstnance schopné poradit a správně jednat při styku se zákazníkem. Proto banky hodnotí své zaměstnance např. pomocí skrytých návštěv nebo připravují různá školení na rozvíjení jejich znalostí a dovedností. Z výsledků návštěv může banka pak navrhnout ta správná opatření, která by pomohla ke zvýšení kvality služeb.

**Cílem** bakalářské práce je **analýza konkurence a konkurenčních výhod společnosti** GE Money Bank, a. s. na trhu hypotečních úvěrů a navrnutí vhodných doporučení, jak více zviditelnit produkt hypotéka a mít výhodu oproti své konkurenci.



Analýza bude provedena prostřednictvím dvou metod, a to benchmarking a mystery shopping. S GE Money Bank, a. s. budou srovnávány další 4 bankovní společnosti, které ji nejvíce konkurují na hypotečním trhu v Ostravě. Pomocí těchto dvou metod budou zjišťována jak primární, tak i sekundární data. Benchmarking, který představuje srovnání a měření zejména s přímými konkurenty, bude použit pro zjištění druhu hypoték u srovnávaných společností, pro hodnocení webových stránek a zjišťování situace na trhu. Mystery shopping se podle předem vytvořeného scénáře zaměří na jednotlivé pobočky bank, jejich exteriér, interiér a jednání se zaměstnancem obchodního místa. Na základě zjištěných výsledků a provedených analýz budou vypracovány návrhy a doporučení, jakými způsoby by mohla společnost GE Money Bank, a. s. zvýšit svou konkurenceschopnost vůči ostatním srovnávaným bankám.

## 2 Charakteristika prostředí společnosti GE Money Bank, a.s.

Tato kapitola se bude zabývat charakteristikou společnosti GE Money Bank, a.s., charakteristikou hypotečního úvěru. Dále se zaměří na trh finančních služeb, kde bude popsáno makro a mikroprostředí.

### 2.1 GE Money Bank, a.s.

GE Money Bank je součástí společnosti „**General Electric (GE)**“, která je jednou z největších a nejsilnějších společností na světě. Vznikla v roce 1892, kdy Thomas Alva Edison spojil svoji společnost (Edison General Electric Company) se společností Thomas Houston. GE je společnost s velice rozvětveným koncernem. Má široké portfolio činností. Zabývá se výrobou leteckých motorů, lékařskou technikou, infrastrukturními řešeními, přepravou, telekomunikací, stavebnictvím a poskytováním finančních služeb. Právě poskytování finančních služeb je nejznámější součástí skupiny GE. Působí ve zhruba 100 zemích světa a zprostředkovává finanční služby pro miliony klientů. [24, 18]

V České republice GE Money působí od roku 1997 a tvoří ji dvě hlavní společnosti: **GE Money Bank a GE Money Auto.**

**GE Money Bank** patří v České republice mezi největší peněžní ústavy. Je to čtvrtá největší banka na českém trhu. Neskutečně silné zázemí GE dává GE Money Bank finanční jistotu všem svým střadatelům. Spravuje aktiva v celkové hodnotě 141 mld. Kč, z toho vlastní kapitál tvoří 26 mld. Kč. Čistý zisk k 30.9.2011 vykazovala společnost GE Money Bank 4,1 mld. Kč. Úvěry klientům jsou v celkové hodnotě 140,1 mld. Kč a vklady od klientů 110,2 mld. Kč. Je univerzální bankou orientující své služby na občany, na malé a střední podniky. Zákazníkům nabízí možnost založení účtu, spoření (depozita), osobní půjčky a podnikatelské úvěry, platební a úvěrové karty, konsolidace úvěrů, hypotéky, refinancování hypoték, různé investiční produkty a pojištění úvěrů. GE Money Bank se snaží být nablízku všem, kteří potřebují pomoc se svými penězi, a to díky pobočkové síti a bankomatům. V současné době má v ČR 240 obchodních míst a okolo 660 bankomatů. [24, 18]

GE Money Bank staví při posilování své pozice na mezinárodně uznávaných hodnotách společnosti GE. Hodnoty GE jsou celkem 4 a to: **Externí zaměření** představuje držení kroku s dynamikou v odvětví a snahu definovat úspěch u zákazníka. **Srozumitelnost** odvíjí hledání jednoduchých řešení jak pro klienta, tak pro společnost, být rozhodný a znát

své priority. **Představivost** představuje vynalézavost, přicházet s novými a kreativními myšlenkami a být otevřený ke změně. **Zapojení** respektuje názory a nápady ostatních a cení si týmové práce. **Odbornost** znamená snahu neustále se rozvíjet a mít hlubokou znalost v oboru. Pro GE Money Bank je charakteristické dodržování **Responsible Banking Standards (RBS)** nebo také zodpovědné bankovníctví. Podporuje zákazníky činit kvalifikovaná rozhodnutí, produkty a postupy jsou transparentní, jedná se zákazníky s respektem a poctivě a dokáže reagovat na změny podmínek, ve kterých se zákazník nachází. [24]

### **Sponzorství a charita GE Money Bank**

GE Money Bank od roku 2008 je partnerem **Českého olympijského týmu**. Kromě finanční podpory nabízí reprezentantům také užívání exkluzivního účtu. Sponzorství Českého týmu je příležitostí k posílení image společnosti jako férové, silné a dynamické banky. Podporuje projekt tzv. **"Život nápadům"**, který je zaměřen na ženy, které se rozhodly začít s podnikáním. [24]

**GE Volunteers** je organizace zabývající se charitativními aktivitami. Jejimi dobrovolníky jsou především zaměstnanci, kteří pomáhají v nejrůznějších oblastech a místech po celém světě. Zaměřuje se na děti a vzdělání, pomoc znevýhodněným spoluobčanům, seniory a životní prostředí. [24]

GE Money Bank také podporuje projekt finančního vzdělávání **"Rozumíme penězům"**. Jedná se o projekt s akreditací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, jejímž cílem je zvýšit úroveň finančního vzdělání školáků. Žáci se prostřednictvím tohoto projektu učí rozumět financím jako členové modelových domácností, kteří řeší praktické situace spojené s běžným životem (nákup automobilu, pořízení bydlení, dovolená, atd.) [24]

## **2.2 Charakteristika hypotečního úvěru**

Hypoteční úvěr nebo - li hypotéka je jeden z nejstarších typů úvěrů. Jedná se o střednědobý (5 - 15 let) nebo dlouhodobý (nad 15 let) úvěr, jehož účelem jsou investice do koupě nemovitosti do osobního vlastnictví (rodinný dům, byt). Dále je možné financovat výstavby nemovitostí, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitostí. Tímto úvěrem se také může koupit družstevní podíl, podíl nemovitostí za účelem vypořádání dědických podílů nebo společného jmění manželů. Charakteristickým rysem je zajištění zástavním právem k nemovitosti. Hypoteční úvěr se čerpá jednorázově při koupi nemovitosti, kdy po splnění

podmínek banka převede peníze, a nebo postupně. Banka poskytuje finanční prostředky podle předložených faktur. Tento úvěr mohou čerpat jak fyzické osoby, tak i právnické osoby.

[33, 36]

**Existují především dva základní typy úvěrů:**

1. **účelová hypotéka** - je možné použít jen na ty účely, které jsou stanovené bankou. Je vázaná na investice do nemovitosti a lze ji označit jako zajištění potřeb pro bydlení.
2. **neúčelová hypotéka** - říká se jí také americká hypotéka, kde není vymezen účel použití prostředků. Financovat lze i movité věci jako např. (osobní automobil, nábytek, zahraniční zájezdy atd.)

**Hypoteční úvěr se skládá z:** [12, 27]

- **výše úvěru** se odvíjí od hodnoty nemovitosti, která slouží jako zástava. Výši úvěru banky poskytují od 70 - 100 % odhadní hodnoty nemovitosti.
- **možnosti zajištění** - hypotéka musí být zajištěna zástavním právem k nemovitosti ležící na území České republiky. Není možné ručit jinak např. ručiteli, jak je tomu u osobních půjček.
- **dobu splácení** se pohybuje v rozmezí 3 - 40 let a záleží na druhu hypotéky. Hypotéka musí být nejpozději splacena do 70 let věku.
- **dobu fixace** představuje na jak dlouho bude hypoteční úvěr upevněn u dané společnosti a zároveň garantuje po tuto dobu sjednanou úrokovou sazbu. Doba fixace se pohybuje v rozmezí 1 roku až 10 let. Po uplynutí této doby se sjednávají nové úrokové sazby nebo prostřednictvím produktu "refinancování hypotéky" může klient změnit i jinou společnost.
- **výše úrokové sazby** závisí na výši a účelu úvěru, době fixace a na bonitě ("kvalitě") klienta. Úroková sazba představuje částku, kterou je povinen klient zaplatit bance za poskytnutí úvěru a je stanovena procentem z dlužné částky.
- **bonita klienta** znamená, že klient je schopný své závazky splácet, které mu byly poskytnuty formou půjčky (úvěru). Banky bonitu klienta posuzují podle úvěrové historie a platební morálky. Rozhodování také ovlivňuje v jakém oboru klient pracuje, kolik je klientovi let, jakého vzdělání dosáhl nebo kde žije.

Cenou hypotečního úvěru jsou zaplacené úroky, které se vypočítávají z úrokové sazby a poplatky. Právě úroky a poplatky jsou důležitým faktorem při rozhodování, zda si vzít hypoteční úvěr či nikoliv a u které banky si ho popřípadě vzít. [33]

Výhodou u hypotéky je, že podle §15 zákona o dani z příjmu si může poplatník snížit základ daně o zaplacené úroky z hypotečního úvěru poskytnutého bankou.

## **Druhy hypoték na českém trhu**

### **Hypotéka "GEMB" (Klasická)**

Jedná se o klasickou hypotéku, jejímž účelem jsou jak investice do nemovitosti, tak i vypořádání spoluvlastnických a dědických nároků k nemovitosti. Z tohoto úvěru lze proplatit i vedlejší náklady, které souvisí s financováním nemovitosti, např. vestavěné skříně, projektová dokumentace, stavební dozor, provize realitní kanceláři.

### **Hypotéka „Naopak“, "Dopředu Dozadu"**

Jedná se o takovou hypotéku, kdy je úvěr možné získat dříve, než je vybraná konkrétní nemovitost. Jsou schválené a rezervované finance a garantovaná úroková sazba na dobu až 6 měsíců. Přináší jistotu a klid při hledání nemovitosti. Slouží pro financování koupě nemovitosti do vlastnictví, výstavbu, rekonstrukci, modernizaci a opravy nemovitosti určené k vlastnímu bydlení.

### **Variabilní hypotéka**

Jedná se o hypotéku s krátkodobou fixací úrokové sazby (a to na 1 měsíc, 3 měsíce nebo dokonce 1 den). Úroková sazba je zpravidla složena z pevné a variabilní části úrokové sazby. Pevná část sazby se skládá z jistiny (splácení dlužné částky) a tzv. marže banky (ta představuje sazbu banky na pokrývání nákladů, zisků a rizik spojených s úvěrem), která je platná po celou dobu trvání úvěru a je možné ji zafixovat na 1, 3 a 5 let. Variabilní část sazby se odvíjí od aktuální situace na trhu a je závislá na PRIBORu<sup>1</sup>. Výhodou této hypotéky je nižší celková měsíční splátka a nižší celková výše úrokové sazby. [30]

### **Americká hypotéka**

Je to neúčelový úvěr, který je zajištěn zástavním právem k nemovitosti. Peníze lze použít na financování čehokoliv, např. zboží, služeb osobní potřeby (studium v zahraničí, nákup ojetého automobilu), úhradu notářských a soudních poplatků, refinancování předchozích investic do nemovitosti nebo také rozjezd podnikání. Tento typ úvěrů konkuruje klasickým spotřebitelským úvěrům, a to díky delší době splatnosti, nižší úrokové sazbě, a tím menšímu zatížení klienta při měsíčních splátkách.

---

<sup>1</sup> PRIBOR - Prague Interbank Offered Rate je pražská mezinárodní nabídková úroková sazba, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu. Je vyhlášována Českou národní bankou.

## **Speciální hypotéky**

Na trhu existují i tzv. speciální hypotéky, jako je hypotéka pro absolventy, manažery, zelená hypotéka nebo předhypoteční úvěr.

Hypotéka **pro absolventy** je určena absolventům VŠ (případně SŠ) do věku 30 let na počátku jejich kariéry, kdy se předpokládá zvyšování jejich příjmu. Je také určena pro mladé rodiny, kde jeden z partnerů je na mateřské dovolené a plánuje návrat zpět do práce. Výhodou této hypotéky je, že po navýšení příjmu mají možnost zvýšit měsíční splátky. Doba splatnosti u tohoto druhu je v rozmezí 20 - 25 let.

Hypotéku **pro manažery** mohou využívat bonitní klienti nebo klienti na vrcholu své kariéry, kteří v budoucnu očekávají pokles svých příjmu. Podstatou produktu je tzv. degresivní typ splácení, který umožňuje soustředit finanční zatížení na začátek splácení úvěru. Dobu splácení je možné zvolit od 5 až do 40 let.

Podstatou **zelené hypotéky** je, že se váže na žádost o dotaci "Zelená úspora". Podmínkou získání hypotéky je, aby se dotace vztahovala na objekt úvěru. Dotace "Zelená úspora" podporuje 3 oblasti: úsporu energie na vytápění, novou výstavbu v pasivním energetickém standardu a využití obnovitelných zdrojů energie na vytápění a ohřev teplé vody.

**Předhypoteční úvěr** má zajistit finanční prostředky na nemovitost i tehdy, kdy ještě není možné dát nemovitost k zástavě. Splatnost tohoto úvěru je 1 rok, ale jakmile je možné dát nemovitost k zástavě, předhypoteční úvěr je jednorázově splacený hypotečním úvěrem.

## **2.3 Charakteristika trhu finančních služeb**

Je nezbytně nutné znát trh finančních služeb, subjekty na něm působící a faktory, které ovlivňují vývoj tohoto trhu. V sektoru finančních služeb se nacházejí banky, pojišťovny, spořitelny, stavební spořitelny, leasingové, faktoringové, forfaitingové, investiční a makléřské společnosti. [9]

Úspěch finančních institucí závisí jak na schopnosti hodnotit a vyhledávat nové tržní příležitosti, odlákat zákazníky od jiných organizací, tak na podrobné a spolehlivé analýze trhu a znalosti chování zákazníků. Základem analýzy prostředí finančních služeb je analýza **makroprostředí a externího mikroprostředí**. [9]

### **2.3.1 Analýza makroprostředí**

Je označována také jako analýza STEP (PEST), která zahrnuje: [21]

#### **1. Sociální, kulturní a demografické prostředí**

Velikost populace se v Moravskoslezském kraji za poslední léta snížila. V roce 2008 byla velikost populace 1 251 tis. obyvatel, zatímco v roce 2010 byl počet obyvatel už 1 243 tis. Nejnovější data uvádějí, že v první polovině roku 2011 byl počet obyvatel 1 242 tis.

Věková struktura obyvatel Moravskoslezského kraje se dělí do 3 kategorií. Pro nás je důležitá kategorie ve věku 15 - 64 let, která má 876 tis. obyvatel. Velikost populace a především složení obyvatelstva bude zásadně určovat objem hypoték, které banky poskytnou.

Snižující se počet sňatků a dětí v rodinách, stárnutí populace, vede k menšímu počtu požadavků na stavební spoření, úvěry a především hypotéky.

#### **2. Technologické prostředí**

Příchod informačních technologií umožnil finančním institucím automatizovat mnohé operace, které se odehrávají mimo linii viditelnosti pro zákazníka. Tím došlo ke zvýšení produktivity práce, výzkumu chování spotřebitelů, vývoji a nabídce produktů. Důležité je, aby finanční instituce nezůstávaly pozadu za technologickým a inovačním vývojem, využívaly možnosti internetu. GE Money Bank, a.s. má mnoho bankomatů i elektronické bankovníctví. Pozadu tedy nezůstává, protože s příchodem tzv. chytrých mobilů, můžou klient svůj účet (internet bankovníctví) ovládat skrze mobily.

#### **3. Ekonomické prostředí**

Míra nezaměstnanosti k 31.12.2010 byla v Moravskoslezském kraji 12,36%. V roce 2011 v tomto období činila 11,18 %. Míra nezaměstnanosti klesla oproti předcházejícímu roku o 1,18 %. Toto snížení nic neznamená, protože Moravskoslezský kraj patří v České republice, kde nezaměstnanost je jedna z nejvyšších z krajů.

Průměrná výše důchodu v Moravskoslezském kraji se v roce 2011 zvýšila oproti roku 2010 o 1 330 Kč. Čím budou příjmy domácností vyšší a budou se zvyšovat, tím se i zvyšuje pravděpodobnost získání hypotéky (úvěru) od banky s dobrými úroky.

Inflace se oproti minulému roku 2010 zvýšila o 0,3%. Činí tedy 1,9 %. Zvýšení, i když o tak malé procento, může znamenat oslabení hodnoty peněz a tím ovlivnit tvorbu úspor.

V roce 2011 byla průměrná úroková sazba u hypoték 3,65 %, což je druhá nejnižší sazba za posledních 8 let. Pro rok 2012 se očekává nárůst úrokových sazeb, a to z důvodu obav ze zvýšení DPH z deseti na čtrnáct procent a pokračující evropské dluhové krize.

#### 4. Politické a legislativní prostředí

Banky působící v České republice se musí řídit základním zákonem a to "Zákon 21/1992 Sb. o bankách". Kromě tohoto hlavního zákona musí dodržovat Zákon o ČNB č. 6/1993 Sb., Devizový zákon č. 219/1995 Sb., Zákon o platebním styku č. 124/2002 Sb., Zákon o dluhopisech č. 190/2004 Sb., atd. Dohled nad činností všech bank v České republice vykonává "Česká národní banka". GE Money Bank, a.s. se kromě předem stanových zákonů řídí i etickými kodexy, které chrání spotřebitele. Připojila se k **etickým kodexům České bankovní asociace**, jejichž cílem je stanovit etické normy v bankovním sektoru. [24]

Důležitý je především *kodex pro úvěry a bydlení*, který stanovuje zásady poskytování předsmělných informací při poskytování úvěru na bydlení a *kodex chování mezi bankami a klienty*, který vymezuje práva retailových klientů vůči bance a povinnosti bank vůči klientům.

### 2.3.2 Analýza mikroprostředí

#### Vývoj a velikost hypotečního trhu

Trh hypotečních úvěrů v ČR vznikl v roce 1995, kdy byla vymezena definitivní právní úprava podmínek hypotečního bankovníctví. V témže roce 4 banky získaly oprávnění k emisím HZL<sup>2</sup>. Došlo k novelizaci zákona o katastru, kde byla definována rozestavěná stavba. Významnými roky na hypotečním trhu byl rok 1999, kdy se poprvé úrokové sazby dostávají pod hranici 10 %, rok 2003, kdy vznikl Hypoindex, který publikuje informace o dění financování bydlení ze světa a je měřítkem průměrné úrokové sazby u hypoték v ČR a rok 2004, který přinesl novelizaci zákona o dluhopisech, která odstartovala Americké hypotéky v ČR. [27]

V tabulce č. 2.1 je srovnání vybraných parametrů hypotečních úvěrů v roce 1995, kdy se trh začal vyvíjet a v roce 2011, kdy trh funguje přes 16 let a prošel značnými úpravami.

---

<sup>2</sup> HZL (Hypoteční zástavní list) - Dluhopis, jehož jmenovitá hodnota včetně úroků je plně kryta pohledávkami z hypotečních úvěrů. [13]



**Tab. 2.1: Vybrané parametry hypotečních úvěrů v roce 1995 vs. 2011**

	<b>1995</b>	<b>2011</b>
<b>Podíl HÚ na LTV</b>	max. 70 %	až 100 %
<b>Úroková sazba</b>	cca 11 %	cca 3,7 %
<b>Objem trhu</b>	1,17 mld.	117 mld.
<b>Počet nutných dokladů</b>	cca 10	cca 6 (4)
<b>Průměrná doba vyřízení</b>	do měsíce	do týdne
<b>Fixace</b>	1, 5 let	1, 2, 3, 4, 5, 10, 15, 20, 25, 30 let
<b>Typ splácení</b>	anuitní	anuitní, progresivní, degresivní
<b>Maximální doba splatnosti</b>	30 let (max. do věku 60 let)	40 let (max. do věku 70 let)
<b>Počet produktů a parametrů</b>	4	28

*Zdroj: [27]- upraveno*

Rok 2011 byl v objemu hypoték druhý nejlepší v historii. Bylo poskytnuto 117 mld. Kč, což je nárůst oproti předcházejícím rokům o víc jak 40 %, kdy v roce 2009 bylo poskytnuto 73,9 mld. Kč a v roce 2010 84,8 mld. Kč. Objem poskytnutých hypoték ovlivňuje především výše úrokové sazby, DPH u ceny bytů a situace na okolních trzích (například evropská dluhová krize). Na obrázku č. 2.1 je možné vidět vývoj průměrné úrokové sazby od roku 2003 až 2012, za kterou jsou poskytovány nové hypotéky. Úroková sazba se nyní drží na svém minimu a to 3,59 %. [15]

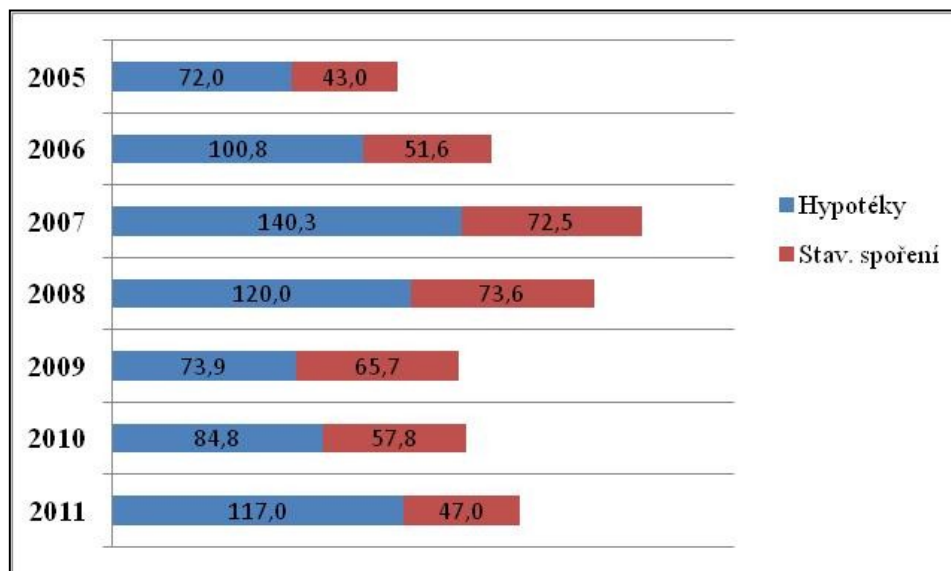
**Obr. 2.1: Vývoj průměrné úrokové sazby od roku 2003 až 2012**



*Zdroj: [www.hypoindex.cz](http://www.hypoindex.cz)*

Největším produktovým konkurentem hypotečního úvěru jsou úvěry ze stavebního spoření. V roce 2011 byl celkový objem těchto úvěrů 164 mld. Kč, z toho úvěry ze stavebního spoření činily 47 mld. Kč. V obrázku č. 2. 2 je srovnání, kde si lidé půjčovali finance na bydlení, zda prostřednictvím hypotéky nebo stavebního spoření.

**Obr. 2.2: Kde si lidé půjčovali finance na bydlení**



*Zdroj: Mladá fronta dnes (čtvrtek 12.1.2012 - ekonomika) - upraveno*

V roce 2011 bylo v Moravskoslezském kraji poskytnuto přes 6 300 hypotečních úvěrů v celkovém objemu téměř 9,3 mld. Kč. Meziročně tak objem hypotečního trhu vzrostl o 43 % a průměrná výše úvěru činila 1,47 mil. Kč. [21]

Mikroprostředí je charakteristické tím, že veškeré jeho složky může firma ovlivňovat. Zahrnuje kontakt se zákazníky, konkurencí, dodavateli, zprostředkovateli a veřejností.

### **Zákazníci**

Zákazníkem GE Money Bank, a.s. jsou jak fyzické osoby, tak i právnické osoby, které mají zájem financovat koupi bytu, výstavbu a rekonstrukci bydlení nebo finance použít na něco jiného. Nejčastějšími klienty jsou právě fyzické osoby žádající o úvěr ve věku od 18 do 65 let splňující podmínky banky. V roce 2011 jich žádalo o hypoteční úvěr 71 088, což je zvýšení oproti minulému roku o 40 %. Tím, že hypotéka je závazek na několik let dopředu, je pro zákazníky důležitá cena za tento úvěr (skládající se z úroků a z poplatků), vstřícný a ochotný přístup k zákazníkovi ze strany poskytovatele, ale také dostatečné informace o produktu, férové jednání nebo doplňkové služby (možnost pojištění).

## Konkurence

GE Money bank, a. s. má na trhu finančních služeb velké množství konkurentů, ať už jsou to bankovní či nebankovní instituce. Na českém bankovním trhu se vyskytuje přes 40 bankovních institucí, z nichž 17 poskytuje právě hypoteční úvěry. Jejich cílem je získat co největší podíl na trhu, mít co nejvíce klientů, kteří by jim přinášeli zisky. V současné době se začínají orientovat na potřeby klienta, naslouchají mu a vytvářejí produkty tzv. "šité na míru" zákazníkovi.

Podle Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je možné sledovat intenzitu konkurence a hrozby, které na společnosti působí: [13]

1. *Konkurence (hrozba) uvnitř odvětví* představuje banky, které nabízejí také produkt hypotéka se stejnými či podobnými parametry. Jsou to např. Komerční banky - Flexibilní hypotéka, Česká spořitelna, ČSOB - Bezstarostná hypotéka, Hypoteční banky. Kompletní přehled poskytovatelů "Hypotečního úvěru" v ČR je uveden v příloze číslo 1.
2. *Konkurence substitučních produktů* - jedná se o produkty, které mohou nahradit produkt hypotéka. Jsou to v první řadě úvěry od stavebních spořitelen, kdy klient si v rámci svého spoření může vzít výhodný úvěr. Dále se jedná o osobní půjčky, které jsou poskytovány na kratší dobu, ale s většími úrokovými sazbami nebo spotřebitelské půjčky.
3. *Konkurence potencionálně nových bank* je velkou hrozbou pro společnost. Nově vstupující se často uchylují k agresivní cenové politice a mnohdy nedbají na svou vlastní rentabilitu. V minulém roce na bankovní trh vstoupily 4 nové banky. Zuno, Air bank, FIO banka a Equa bank. Právě Equa bank rozjíždí kampaň "Refinancování hypotéky" zaměřenou na klienty, kterým během roku 2012 bude končit fixace jejich hypotéky.
4. *Konkurence dodavatelů* není v tomto případě relevantní.
5. *Konkurence zákazníků* znamená, že zákazník se nerozhoduje jen podle ceny, kvality poskytovaných služeb, ale ovlivňují ho při nákupu i jiné faktory jako např. psychologické či sociologické.

## **Dodavatelé**

GE Money Bank má dodavatele především pro zajištění fungování společnosti, ať už jsou to společnosti dodávající služby v podobě elektrické energie, výrobci na vybavení pracovišť či obchodních míst.

## **Zprostředkovatelé**

GE Money Bank je natolik velkou a rozsáhlou společností, že by žádné zprostředkovatele nepotřebovala. Finanční trh pokrývá prostřednictvím svých obchodních míst, má své hypoteční bankéře, kteří jsou ochotni za klientem přijet kamkoliv. Významnou část GEMB je "*Call centrum*" jehož součástí je i "*TELESALES*" - prodejní útvar, který v pracovních dnech obvolává stávající či nové klienty, kteří mají zájem o hypoteční úvěr.

Zprostředkovatelé jsou finanční a poradenské společnosti, které pomáhají klientům s výběrem správného druhu hypotéky a především pro ně finančně nejvýhodnější. Nejvýznamnějším prostředníkem GE Money Bank je společnost SIMPLY. Je to společnost specializující se jen na hypoteční úvěry v České republice. Simply kromě společnosti GEMB spolupracuje i s dalšími bankovními institucemi. Další zprostředkovatelé na finančním trhu jsou OVB Allfinanz, a.s. (Finanční poradenství pro Evropu), Partners, a. s. (Finanční poradenství jinak), Fincentrum, a. s., Brokers Consulting, a. s., Profi Investor, a. s., ZFP akademie, a. s., SMS finanční poradenství (Service Management Safety) atd.

## **Veřejnost**

Veřejnost zahrnuje osoby i organizace, které mohou mít vliv na firmu stejně tak, jako firma může mít vliv na ně. Veřejnost lze rozdělit na odbornou a laickou, vládní, média (sdělovací prostředky) a vnitřní. [8]

**Odborná veřejnost** je zastoupena lidmi, kteří mají odborné vzdělání vztahující se k danému odvětví (produktu). Jedná se například o analytiku, bankéře apod.

**Laickou veřejnost** utváří široké mínění. Jsou to běžní spotřebitelé bez odborného vzdělání, kteří mají své názory, zkušenosti s daným produktem či společností.

**Vládní veřejnost** zahrnuje vládu, parlament a orgány státní správy, které v podobě zákonů, nařízení, omezení a opatření ovlivňují firmu.

**Vnitřní veřejnost** představují zaměstnanci firmy, kteří svými názory, zkušenostmi a postoji mohou přenášet na své okolí pozitivní či negativní reference.

**Sdělovací prostředky (média)** jsou ty, které nejvíce ovlivňují veřejné mínění a pomocí nichž lze vytvářet dobré či špatné jméno firmy nebo produktu.

### 3 Teoretická východiska analýzy konkurence

Teoretická část této práce se bude zabývat vysvětlením pojmů konkurence, marketingu finančních služeb a nakonec bude zaměřena na metody výzkumu Benchmarking a Mystery shopping.

#### 3.1 Konkurence

*Konkurence znamená mezifirmní rivalitu - snahu každé firmy operující na daném trhu dosáhnout maximálního zisku a zvýšit svůj podíl na trhu. Každý podnik (organizace) má své konkurenty. Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů k sobě přitahuje. [8, 9]*

Konkurence se týká vztahů dvou a více subjektů, kteří jsou označováni jako konkurenti. Pro vstup do konkurenčního vztahu musí konkurent splnit minimálně dva předpoklady:

- musí být konkurenční, tj. musí mít konkurenční potenciál,
- musí mít konkurenční zájem, chtít vstoupit do konkurence, jinak řečeno disponovat podnikavostí.

Podnik se na trhu zpravidla vyskytuje v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí. Konkurenční prostředí je časový řez prostorem, kde probíhá vzájemné působení dvou živých objektů nebo subjektů, které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné či podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití, dosažené efekty pak vedou ze zvyšování obrátu. [2, 4, 8]

Konkurenty nejsou jen firmy vyrábějící stejné nebo podobné zboží či služby. Podle nahraditelnosti produktu rozlišujeme úrovně konkurence v rámci: [8]

1. značky,
2. formy,
3. třídy,
4. odvětví,
5. uspokojování potřeb.

Konkurence pro finanční instituci představuje motiv, který ji nutí zdokonalovat a rozšiřovat finanční služby, nakupovat a prodávat peníze tak, aby byl zajištěný zisk. [9]

### 3.1.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence zahrnuje analýzu informací o konkurenční firmě, které jsou důležité pro vlastní rozhodování prostřednictvím strategického plánování. Competitive Intelligence jsou shromážděná data sloužící k vysvětlení, prognóze a ovlivnění akcí a reakcí konkurence. Firma si musí určit všechny své konkurenty, jak přímé, nepřímé tak i potenciální. [14]

Po určování konkurentů slouží matice pro identifikaci konkurentů, která vychází ze dvou faktorů, a to společný trh a podobnost schopností. **Společný trh** určuje, nakolik se překrývají trhy, na kterých si konkurenti konkurují. Tento faktor určí přímou a nepřímou konkurenci. **Podobnost schopností** vyjadřuje shodu v silných stránkách firem. [14]

### 3.1.2 Konkurenční výhoda

Pro každou firmu je důležité nalézt svou konkurenční výhodu k tomu, aby se odlišila od své konkurence. Jak uvádí Kotler: „*Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže*“. Konkurenční výhoda by měla být smysluplná pro cílové zákazníky, udržitelná po určitou dobu a neměla by být snadno napodobitelná konkurencí. [1, 7]

#### **Zdroje konkurenční výhody: [1]**

- produkce s nejnižšími náklady,
- výrazná diferenciací služeb,
- dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie,
- výhoda vytvořená díky efektivní komunikaci,
- neustálá inovace výrobků a služeb, nový přístup k distribuci,
- významné postavení firmy v rámci určitého prostředí či trhu.

K nalezení konkurenční výhody lze užít matici srovnávající relativní náklady a odlišení produktů. Matice měří relativní náklady, které jsou ve vztahu ke konkurenci a stupeň diferenciací produktů určité firmy od konkurence. Postavení firmy v matici záleží na popsání schopností vytvořit bariéry vstupu, rozpoznání značky a ojedinelosti produktu, distribučních cest, ceny a dalších faktorů. [5]

### 3.2 Marketing finančních služeb

Finanční marketing je lidská činnost, která je za pomoci směnných procesů zaměřena na uspokojování lidských přání a potřeb v oblasti finančních služeb. Je souhrn plánování, koordinací, analýz a kontroly všech aktivit finančních institucí. [9]

**Definice:** Finanční služba je jakákoliv činnost nebo výhoda spojená s financemi, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. [9]

Finanční služby představují bankovní služby, pojištění, platební karty, dluhopisy, obchodování s cennými papíry a mnoho dalších. [9]

**Vlastnosti finančních služeb jsou:** [9]

- **Nehmotnost** - službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, před koupí si ji nemůžeme prohlédnout či ji vyzkoušet.
- **Neoddělitelnost** - službu nelze oddělit od poskytovatele a zákazníka, je poskytována a spotřebovávána ve stejném čase a místě.
- **Variabilita (heterogenita)** - souvisí se standardem kvality finanční služby. Provedení této služby záleží jak na zákaznících a jejich potřebách, tak na zaměstnancích, kteří danou službu provádějí.
- **Zničitelnost (pomíjivost)** - služby nelze skladovat, uchovávat a znovu prodávat nebo vracet. Jsou pro daný okamžik ztracené a zničené.
- **Nemožnost vlastnit** - při poskytování finanční služby zákazník směnou za své peníze nezíská žádné vlastnictví. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby.

Finanční služby lze oproti klasickému marketingu služeb rozšířit o další vlastnosti, které vycházejí z finančního trhu. Jedná se o **zodpovědnost** (zákazníci většinou věří a spoléhají na důvěryhodnost poskytovatele služeb, protože je pro ně obtížné porozumět všem formálním náležitostem finanční služby), **odložená spotřeba** (při koupi většiny finančních služeb se vzdáváme současné spotřeby ve prospěch budoucí spotřeby) a **dlouhodobost** (stálost - dochází k budování dlouhodobého a vzájemného vztahu mezi poskytovatelem a příjemcem finanční služby). [9]

#### Marketingový mix finančních služeb

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, pomocí nichž finanční instituce usiluje o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu. Klasický marketingový mix

obsahuje čtyři prvky (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace), ale pro oblast služeb je rozšířen o další tři prvky (materiálové prostředí, lidé a procesy). [9]

### **"marketingový mix 7P":**

- **Produkt** je vše co daná organizace nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho hmotných či nehmotných potřeb. Klíčovým prvkem finanční služby je její kvalita.
- **Cena** je důležitý zdroj informací, která symbolizuje zákazníkovi hodnotu a kvalitu produktu.
- **Distribuce** představuje jak místo realizace prodeje, tak i distribuční cestu produktu od poskytovatele k zákazníkovi.
- **Propagace** nebo - li marketingová komunikace je činnost, která zákazníky informuje, přesvědčuje a ovlivňuje v jejich nákupním rozhodování.
- **Lidé** jsou velmi důležití, protože dochází ke kontaktům zákazníků se zaměstnanci (poskytovateli služby). Jak zaměstnanci, tak i samotní zákazníci ovlivňují kvalitu poskytované služby.
- **Materiálové prostředí** je důkazem o vlastnostech služby. Vytváří první vjemy a dojmy. Můžou to být například budovy, kanceláře, oblečení zaměstnanců, propagační materiály a další.
- **Procesy** zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi. Pokud je proces dobře zvládnutý jde o konkurenční výhodu.

Dnešního zákazníka zdaleka nezajímá jen cena služby, ale pozorně vnímá také celkové náklady, které musí ve spojení se službou vynaložit. Poměřuje čas, energii, nepohodlí nebo případné problémy, které jsou se získáním a provozem služby spojené. [9]

### **Současné trendy v oblasti finančních služeb**

Nové trendy ve spotřebitelském chování při nákupu finančních produktů a v marketingovém chování finančních institucí ovlivňují v současnosti finanční služby.

Ve spotřebitelském chování je to především prosazování individuality, orientace na prožitek, fenomén času, ekologické chování, změna postojů klientů k zadluženosti nebo zvýšené nároky na finanční služby. [9]

V marketingovém chování jsou to především trendy v orientaci na zákazníka, vytváření dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů, oslovování nových klientských



segmentů, moderního způsobu doplnění nabídky (např. konsolidace úvěrů) nebo také využití Benchmarkingu jako tzv. "Secret Shopping". [9]

### 3.3 *Benchmarking*

Pojem benchmarking byl poprvé použit v roce 1979 firmou Xerox Corporation jako nástroj managementu. Je to standard pro srovnání měření, který je zaměřen zejména na porovnání s přímými konkurenty. Výchozím pojmem benchmarkingu je benchmark, který lze chápat jako měřítko ukazatele výkonnosti, jehož úrovní se firma hodlá inspirovat. Svým způsobem je to laťka, kterou si společnost sama nastaví tak, aby se ji pokusila úspěšně překonávat. Předmětem srovnání v rámci projektu benchmarkingu může být výrobek, služba, různé procesy přípravy a provádění výroby, financování, obchodu, může se také týkat zdrojů, jako jsou kvalifikovaní lidé, technika, materiál anebo také marketingu. [6, 11, 16]

Benchmarking patří tam, kde se rozhoduje o konkurenci, o počínání na trhu, o ustavení konkurenčních výhod a nebo o politice vůči konkurentům. Patří co možná nejbližší k vrcholovému vedení. Součástí benchmarkingu není jen srovnání jednoho podniku s druhým podnikem, ale také znalost trhu a aktuální snahy o tržní změny. Vychází se z posouzení celého odvětví, jeho velikosti, nasycenosti, dosud nezaplňených mezer. [6]

Svět benchmarkingu je otevřená kniha, z níž lze čerpat nekonečná poznání. Její obsah nepřetržitě narůstá, ale musí se z ní umět číst. Zaujal celý svět a rozšířil se z omezených začátků do světového hnutí. [6, 11]

Benchmarking vychází takové z **benchlearningu**, který byl prvně definován pány Kaflöf a Östblom jako způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy, a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost. Kouzlem benchlearningu je učení se z lepší praxe, která existuje v některých případech i doslova "za rohem". [11]

Benchmarking a benchlearning jsou označovány jako benchmarkingové projekty, které jsou složeny z dlouhodobého procesu z řad dílčích akcí. [11]

#### **Typy benchmarkingu [11]**

V závislosti na charakteru zvoleného předmětu zkoumání se rozlišuje:

- **benchmarking výkonový** je orientován na přímé porovnání a měření různých parametrů, ať už jde například o výkon motoru, pracovníka, určité montážní linky, celkovou výkonnost ekonomiky.

- **benchmarking funkcionální** zastupuje takový typ studií, při nichž se porovnává několik nebo jedna funkce určitých podniků. Uplatňuje se zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru.
- **benchmarking procesní** nebo také generický. Jedná se soubor aktivit, kde je centrem pozornosti porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Příkladem porovnávaných procesů může být: interní auditování, fakturace, rozsah a kvalita servisu, služby v recepcích hotelů nebo rezervace letenek.

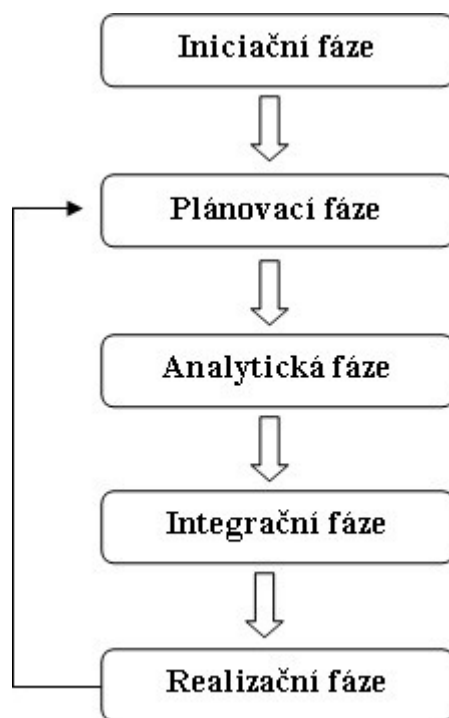
V závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván rozlišujeme: [11]

- **benchmarking interní** je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (např. divizemi, fakultami), které zabezpečují stejné nebo podobné procesy, produkty a funkce. Je založen na principu poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci a nalézt dočasně nejlepší vnitřní standart výkonnosti.
- **benchmarking externí** prezentuje soubor činností, kde partnerem pro srovnání a měření je jiná organizace. Umožňuje stanovit si ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepšího.

### **Fáze benchmarkingu**

Benchmarking má pět základních fází, které na sebe logicky navazují. (Viz obrázek) První fáze je iniciační, kde dochází k definování potřeb organizace a důvodů vnitřních změn, stanovení a projednání politiky benchmarkingu, volbě vhodného návrhu modelu, tvorbě dokumentovaného postupu. Druhá fáze je plánovací, kde dochází například k výběru objektu benchmarkingu, výběru a výcviku týmu, zjišťování vlastní výkonnosti objektu nebo sběr dat o výkonnosti partnerů. Třetí fáze je analytická. V této fázi se vyhodnocují data o výkonnosti partnera a analyzují rozdíly ve výkonnosti s podporou vhodných statistických metod. Dále se navrhuje cílové hodnoty vlastního zlepšování. Pak následuje fáze integrační, kde se projednávají výsledky benchmarkingu, dochází k definování cílů vlastního zlepšování. Poslední fází je realizační, kde dochází k plánování a realizaci projektu vlastního zlepšení a posouzení účinnosti a efektivnosti vlastního zlepšení. [11]

**Obr. 3.1: Fáze benchmarkingu**



*Zdroj: [11] - upraveno*

### **Etický rámec a principy benchmarkingu**

Nástrojem pro uplatnění slušných a spravedlivých přístupů v benchmarkingu se staly tzv. etické kodexy benchmarkingu, které jsou deklarací určitých pravidel chování a jednání všech, kteří se porovnání a měření zúčastňují. Benchmarking je založen na principu "výhra - výhra" a proto podléhá světově uznávanému **kodex vedení benchmarkingu**. Hlavní části kodexu zahrnují následující principy: [11]

- přípravy benchmarkingu,
- navázání kontaktů s partnery,
- vzájemné výměny informací,
- důvěrnosti sdělení,
- využití informací,
- legálnosti prováděných činností,
- ukončení prací na benchmarkingu,
- vzájemného porozumění,
- vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům.

## Model benchmarkingu APQC

Model APQC je postaven na formulování čtyř srozumitelných a principiálních otázek, které jsou považovány za naprostý základ, na němž stojí všechny benchmarkingové aktivity. Otázky jsou rozděleny do čtyř kvadrantů, jak je možné vidět na obrázku. První a třetí otázka je spojena s odhalením tzv. kritických faktorů úspěšnosti. Druhá a čtvrtá otázka se týká používání přístupů a nástrojů, které využívá "naše" a porovnávaná organizace. [11]

Obr. 3.2: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC



Zdroj: [11]

### 3.4 Mystery shopping

"Mystery Shopping" se do češtiny překládá jako "**fiktivní nákup** nebo **tajný nákup**" a spočívá v tom, že vyškolený "Mystery Shopper" neboli fiktivní kupující vystupuje v roli stávajícího nebo potencionálního zákazníka. Mystery Shopping představuje standardní nástroj používaný společnostmi z oborů s velkou konkurencí a důrazem na zákaznický servis. Například obory finance, telekomunikace, hotely, obchodní řetězce, zábavní průmysl, call centra a podobně. Může být **interní**, který je zaměřený na vlastní zaměstnance nebo **externí**, který je zaměřený na konkurenci. [3, 9]

Pokud chce společnost zjistit, jaká je úroveň kvality jejich služeb či služeb konkurence, jestli jsou její zaměstnanci ochotní, zdvořilí, přívětiví, soustředění a informovaní, jak umí komunikovat, získat si zákazníka, zda umí doporučit a poradit při výběru produktů a

služeb, či jaká je rychlost reakce, pak je zapotřebí použít metody Mystery Shoppingu. Je to technika výzkumu trhu, péče o zákazníka, kvality služeb, která se provádí podle předem stanoveného scénáře či projektu. Tato metoda umožňuje hodnotit připravenost a ochotu personálu, jeho odbornost, znalost produktů a služeb i schopnosti tyto produkty a služby nabízet. [3, 9]

Účelem mystery shoppingu je pomoc managementu společnosti zaměřit pozornost na zdokonalení služeb poskytovaných zákazníkům tím, že jim poskytne informace o tom, jak a v jaké kvalitě jsou tyto služby poskytovány v současnosti. [3, 9]

**Studie Mystery shoppingu se týkají:** [34]

- vlastní organizace klienta,
- zprostředkovatelů (prodejců, distributorů, nezávislých finančních konzultantů a poradců atd.),
- konkurentů.

**Techniky Mystery shoppingu** zahrnují: pozorování, návštěvy, telefonické rozhovory, maily nebo faxy, návštěvy webových stránek.

**Přínosy pro zadavatele Mystery shoppingu:** [3, 34]

- získání objektivních informací,
- podklady pro efektivní rozvoj zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení výkonu firmy,
- zvýšení image společnosti.

**Zásady Mystery shoppingu**

Mystery shopping musí být prováděn podle zásad stanovených mezinárodní asociací ESOMAR a českým sdružením SIMAR. ESOMAR je mezinárodní kodex trhu a sociálního výzkumu, který stanovuje minimální standardy etického chování, které musí být dodržovány všemi výzkumníky a klienty. Tento kodex zahrnuje především **obecná pravidla**, že výzkum má být prováděn objektivně, **práva respondentů**, že spolupráce respondentů je zcela dobrovolná a **povinnosti zhotovitele**, je nutno zachovávat anonymitu respondentů. [3, 9]

SIMAR je sdružení předních výzkumných agentur a veřejného mínění působící v ČR. Věnuje hlavní pozornost zvyšování kvality služeb poskytovaných členskými agenturami. [35]

### **Základní zásady Mystery shoppingu: [37]**

- Výzkum má být realizován tak, aby nedošlo k nepřiměřené ztrátě času a prostředků zkoumaných subjektů.
- Bez souhlasu zkoumaného subjektu nesmí výzkumná agentura poskytnout možnost přímé identifikace odpovědí.
- Zvukový ani obrazový záznam nesmí být pořízen bez souhlasu zkoumaného subjektu.
- Případné povolení zveřejnění individuálních dat musí být omezeno pouze pro případ Mystery Shoppingu.

### **Průběh Mystery shoppingu**

Průběh mystery shoppingu je rozdělen do několika fází (viz. obrázek č. 3.3). První fází je definice problému, kde se upřesňují cíle výzkumu, vybírá se výzkumná organizace, stanovují se kritéria hodnocení a cílová skupina. Pak následuje vytvoření výzkumného nástroje: záznamové dokumenty, dotazníky a scénáře. V třetí fázi se vybírá a školí mystery shopper (fiktivní kupující), který by měl být nezávislý, kritický, objektivní, přirozený a anonymní. [17]

**Obr. 3.3: Fáze Mystery shoppingu**



*Zdroj: [17] - upraveno*

Průběh výzkumu probíhá tak, že vyškolený mystery shopper podle domluvených pravidel a zásad provede fiktivní nákup, při kterém pozorně sleduje chování, znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu. Po provedení výzkumu mystery shopper vyplní připravený hodnotící formulář. V rámci této metody jsou získávána tvrdá data, např. rychlost obsloužení, odbornost prodeje, čistota prodejny, tak i měkká data, např. výraz prodejce, schopnost zdolávání námitek od zákazníka. Poslední fází průběhu mystery shoppingu je zpracování dat a následná prezentace výsledků, které by měly zlepšit zjištěné nedostatky. [17]

## **4 Metodika výzkumu**

V následující kapitole bude definován problém a cíl výzkumu, metodika sběru primárních a sekundárních dat. Dále bude připraven scénář návštěvy poboček, vytvořeny hodnotící formuláře pro mystery shopping a webové stránky.

### **4.1 Přípravná fáze**

#### **4.1.1 Definování problému**

Vzít si hypoteční úvěr je závazek na několik let dopředu a investování velkých financí do vlastního bydlení. Výběr té správné hypotéky není zrovna jednoduchý. Stojí to hodně času při shánění informací, vyřizování dokladů a především výběru té správné banky. Zákazníci mnohdy ani neví, co je čeká. Spoléhají se na své osobní bankéře či finanční poradce. Proto snahou této práce bude zpřehlednit druhy hypoték u 5 hlavních bank.

#### **4.1.2 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je analýza konkurence a konkurenčních výhod společnosti GE Money Bank, a. s. na trhu hypotečních úvěrů v Ostravě a navrhnutí vhodných doporučení, jak více zviditelnit produkt hypotéka a mít výhodu oproti své konkurenci.

#### **4.1.3 Plán výzkumu**

##### **Zdroje informací**

Pro výzkum byla zjištěna primární data na základě mystery shoppingu, který se uskutečnil v obchodních místech vybraných bank. Byla také použita sekundární data z internetových stránek jednotlivých bankovních institucí.

##### **Způsob sběru dat**

##### **1. Primární data**

Sběr primárních dat probíhal formou mystery shoppingu, kdy mystery shopper navštívil 10 stanovených obchodních míst v Ostravě. Předmětem zájmu fiktivního zákazníka byly poskytované hypoteční úvěry, přístup a prodejní dovednosti personálu.



## **Scénář návštěvy pobočky (mystery story)**

Úkolem fiktivního zákazníka je zajímat se o hypotéku. Během podzimu má zájem koupit byt v Ostravě - lokalita Bělský les. Konkrétní byt ještě není vyhlédnutý, ale v cenové hodnotě okolo 900 000 Kč. K dispozici bude mít finance ve výši 250 000 Kč. Splatnost 20 let a doba fixace 3 roky. Chce tedy vědět, jaké má možnosti, jaký druh hypotéky připadá v úvahu, co všechno by potřeboval k vyřízení a jak dlouho by to trvalo.

## **Hodnotící formulář**

Pro záznam výsledků z mystery shoppingu byl vypracován hodnotící formulář (viz Příloha č. 2) týkající se vyhodnocení úrovně služeb bankovních poboček. Jednotlivé faktory byly rozděleny do pěti okruhů pro hodnocení a to: dopravní dostupnost pobočky, exteriér a interiér pobočky, jednání se zaměstnancem pobočky a jak zaměstnanec odpovídal na připravené otázky. K faktorům byla stanovena kritéria, která jsou posuzována kvantitativně pomocí hodnotící škály. Hodnotící formulář obsahoval 41 kritérií s celkovým počtem 91 bodů.

## **2. Sekundární data**

Sběr sekundárních dat byl proveden průzkumem bankovního trhu. Na českém bankovním trhu se v současné době nachází přes 40 bankovních institucí, z nichž 17 poskytuje hypoteční úvěry. Z těchto 17 bank byly vybrány čtyři banky nejvíce konkurující společnosti GE Money Bank, a.s. Byly zvoleny na základě prestižní ankety "Fincentrum Banka roku", jejichž součástí je i "Hypotéka roku". Společně s GE Money Bank, a.s. byly zvoleny Česká spořitelna, a.s., Komerční banka, a.s., Hypoteční banka, a.s. a ČSOB, a.s. Vybrány byly také z důvodu časté viditelnosti v reklamách, v televizi a tištěných periodikách.

Cílem sekundárního výzkumu bylo zjistit, jaké hypoteční úvěry jsou nabízeny na bankovním trhu a kolik informací má klient možnost získat z internetových zdrojů.

V příloze č. 3 jsou uvedeny informace o hypotečních úvěrech, které jsou dostupné na internetových stránkách jednotlivých bankovních institucí. Jedná se o:

- minimální a maximální výši úvěru,
- podíl HÚ na LTV,
- účel úvěru,
- úroková sazba,

- fixace a maximální doba splácení,
- podmínky získání + doklady,
- zajištění,
- poplatky spojené s úvěrem.

### **Hodnoticí formulář pro webové stránky**

Pro záznam výsledků byl vypracován taktéž hodnoticí formulář (viz Příloha č. 4) týkající se vyhodnocení úrovně webových stránek jednotlivých bankovních institucí. Hodnotily se tyto atributy: grafika (design), orientace, přehlednost, obsahová náplň produktů, kalkulačka, kontakt - infolinka, rady a pomoci. K těmto atributům byla stanovena kritéria, která jsou posuzována kvantitativně pomocí hodnoticí škály od 1 - 5 bodů nebo kvalitativně pomocí celkového slovního shrnutí a navrnutí případných změn. Hodnoticí formulář obsahoval 11 kritérií s celkovým počtem 51 bodů.

### **Metody analýzy**

Pro zpracování a vyhodnocení dat bude převážně použit software Microsoft Excel 2007 a Microsoft Word 2007. Data z hodnotících formulářů se umístí do již připravené datové matice, kde data budou dále zpracovávána podle okruhu zkoumání. Výsledky budou pak vyjádřeny nominálně a zobrazeny ve formátu grafů a tabulek.

### **Časový harmonogram činností**

Celý výzkum se skládá z několika dílčích činností. Časový průběh činností zachycuje tabulka č. 4.1. Realizace výzkumu probíhala od listopadu 2011 do května 2012, celkem tedy po dobu sedmi měsíců.

**Tab. 4.1: Časový harmonogram činností**

Činnost	Měsíc						
	11/2011	12/2011	1/2012	2/2012	3/2012	4/2012	5/2012
Definice problému	x						
Plán výzkumu		x					
Vytvoření formuláře			x				
Sběr dat				x	x		
Zpracování dat					x	x	
Analýza dat					x	x	
Příprava zprávy							x

## 4.2 Realizační fáze

### Sběr údajů

Fiktivní návštěva poboček bank byla uskutečněna od 12. března do 23. března 2012. Byla realizována v 5 bankách vždy ve 2 obchodním místech ve městě Ostrava. Po návštěvě pobočky byly získané údaje vyplněny do hodnotícího formuláře. V tabulce č. 4.2 jsou uvedeny adresy poboček, datum a čas celkové návštěvy banky.

**Tab. 4.2: Banky, kde probíhal mystery shopping**

Název banky	Adresa	Datum	Celkový čas
<b>GE Money Bank</b>	Dr. Martíňka 1295, Ostrava 700 30	20.3.2012	12 min
	Masarykovo nám. 32, Ostrava 702 00	13.3.2012	15 min
<b>Česká spořitelna</b>	Horní 59/1457, Ostrava 700 30	21.3.2012	10 min
	Prokešovo nám. 8/1803, Ostrava 702 00	13.3.2012	12 min
<b>Komerční banka</b>	Horní 1116/52, Ostrava 70030	20.3.2012	16 min
	Nádražní 1844/153, Ostrava 702 00	14.3.2012	30 min
<b>Hypoteční banka</b>	Nádražní 81, Ostrava 702 00	14.3.2012	20 min
	Přívozská 3, Ostrava 702 00	22.3.2012	15 min
<b>ČSOB</b>	Horní 47/1471, Ostrava 700 30	21.3.2012	30 min
	Výškovická 118A, Ostrava 700 30	15.3.2012	18 min

Jednotlivé návštěvy v bankách probíhaly podle předem vytvořeného scénáře a mystery shopper se všude setkal se vstřícným a ochotným jednáním. Personál se snažil vyhovět jeho požadavkům a zodpovědět jeho otázky. Mírně byl překvapen u zaměstnanců České spořitelny, kteří poskytovali jen všeobecné informace, odkazovali na internetové stránky a v případě výpočtu modelové situace by bylo zapotřebí podat žádost s tím, že by se ozval hypoteční specialista.

U Hypoteční banky nekorespondovala otevírací doba uvedená na internetových stránkách se skutečnou otevírací dobou pobočky v centru Ostravy. Tímto došlo k tomu, že mystery shopper, který se řídil informacemi z webových stránek, navštívil pobočku v době, kdy bylo zavřeno a tudíž musel svou návštěvu opakovat v jiný den.

## 5 Analýza konkurenčních výhod společnosti

Tato kapitola se bude zabývat analýzou výsledků výzkumu, které byly provedeny pomocí mystery shoppingu v 5 bankovních společnostech a analýzou webových stránek jednotlivých bank.

Kapitola bude rozdělena do čtyř částí. První dvě části se budou týkat analýzy primárních a sekundárních dat, které byly získány prostřednictvím mystery shoppingu a hodnocením webových stránek. V třetí části budou rozebrány celkové výsledky výzkumu a v poslední části bude provedena SWOT analýza pro společnost GE Money bank, a.s., kdy na základě zjištěných informací budou vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a ohrožení.

### 5.1 Analýza výsledků Mystery shoppingu

Hodnocení bankovních poboček bylo rozděleno do 5 kategorií, kterými jsou dopravní dostupnost, exteriér a interiér pobočky, jednání se zaměstnancem pobočky a odpovědi zaměstnanců pobočky na otázky. Byly hodnoceny vždy dvě obchodní místa od pěti bankovních společností. Každá banka mohla tak za dvě hodnocené pobočky získat maximálně 182 bodů. Výsledky jsou uvedeny podle hodnocených kategorií v grafech. Červená čára v určitých grafech značí průměrný počet bodů, dle kterého jsou jednotlivé banky označovány buď jako nadprůměrné, nebo podprůměrné.

#### 5.1.1 Dopravní dostupnost

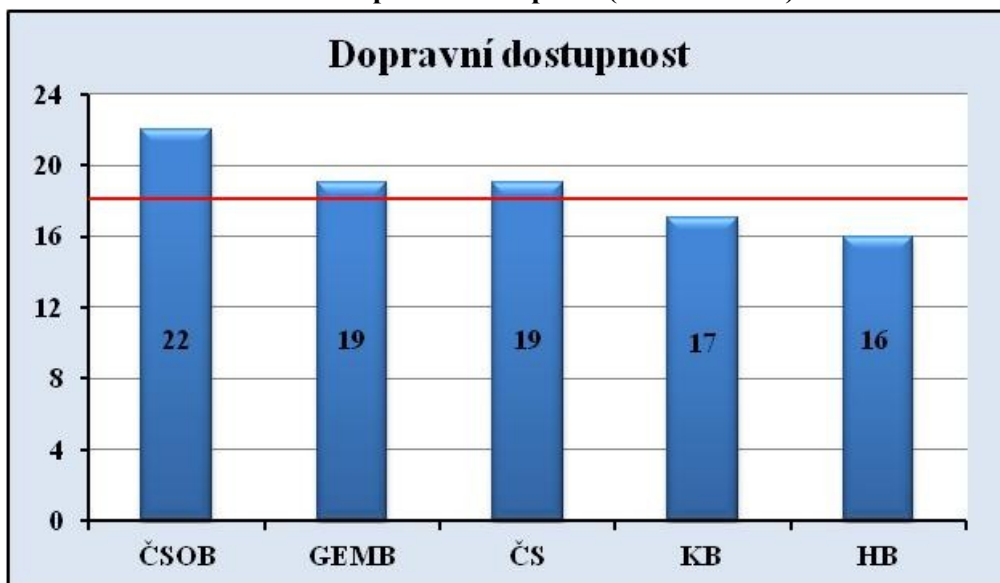
Kategorie dopravní dostupnost obsahovala pět hodnotících kritérií, za které bylo možné získat **maximálně 24 bodů**. Tato kategorie se zaměřila na dostupnost prostřednictvím městské hromadné dopravy (MHD) a autem. Zda se v blízkosti banky nacházejí parkovací místa, jsou-li zdarma nebo placená, kolik je přibližný počet parkovacích míst a jestli cesta do banky osobním autem je nějak dopravními předpisy či značeními omezena.

Na obrázku 5.1, který znázorňuje graf hodnocení dopravní dostupnosti, lze vidět výsledky jednotlivých bank. Z pěti srovnávaných bank, tři získaly nadprůměrné hodnocení. Tento průměr činil **18,6 bodu**. S celkovým nejvyšším počtem 22 bodů za dopravní dostupnost získala ČSOB, protože obě hodnocené pobočky se nacházely v nákupních pasážích (Kotva, Hotelový dům Hlubina), kde dopravní dostupnost je výborná. K těmto pobočkám se bylo možné dostat jak MHD (tramvají, autobusem), tak autem. V blízkosti poboček se nacházel

i dostačující počet parkovacích míst, která byla zdarma. Nejmenší počet bodů a to 16 získala Hypoteční banka. Je to dáno tím, že obě hodnocené pobočky se nacházejí v centru města. Problém byl převážně s parkovacími místy, která byla buď zpoplatněna, nebo byl malý počet parkovacích míst.

GE Money Bank za dopravní dostupnost k pobočce získala celkově **19 bodů**. Ztratila 5 bodů a to díky částečné dopravní omezenosti. Pobočka nacházející se v centru města má v blízkosti banky jen placené parkoviště a dojezd k této bance autem je více než komplikovaný, vzhledem k omezujícím dopravním značením.

Obr. 5.1: Dopravní dostupnost (max. 24 bodů)



### 5.1.2 Exteriér pobočky

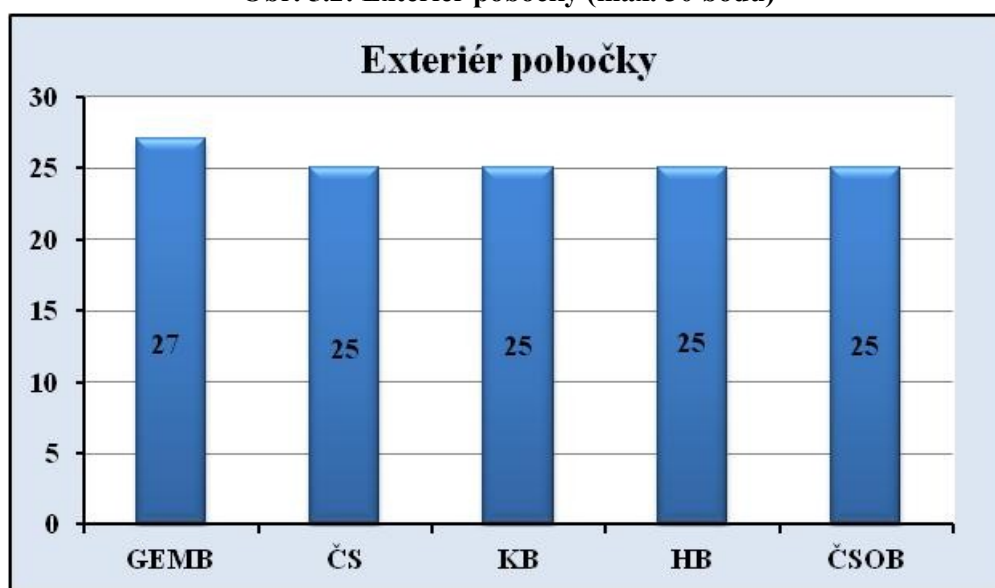
Kategorie exteriér pobočky obsahovala sedm hodnotících kritérií, ve kterých byla možnost získat **celkově 30 bodů**. Zaměřovala se na celkový vzhled budovy, na výlohu, označení pobočky, zda je dobře viditelná, otvírací doba, jaký je přístup k pobočce a zda umožňuje vstup pro handicapované osoby.

Výsledky hodnocení exteriéru pobočky je možné vidět na obrázku 5.2, kdy nejvyššího počtu bodů, tedy 27 bodů, dosáhla **GE Money bank**. O dva body méně pak mají ostatní hodnocené banky. Česká spořitelna (25 bodů) ztratila tyto body, protože její výlohy nejsou ničím zajímavé, působí prázdně. Za sklem výlohy se najde jen stojan s informacemi o pobočce a otvírací době. Jako jediná z hodnocených bank neměla Hypoteční banka ani u jedné z poboček bezbariérový přístup. Přístup pro handicapované osoby znemožňovaly

schody. Co bylo hodnoceno velmi pozitivně, byla zajímavá výloha, která ladila s barvami společnosti a obsahovala heslo společnosti "Zkrajte si cestu domů".

GE Money Bank získala nejvíce bodů proto, že její výloha je především zajímavá a láká zákazníky na výhody, např. Expres půjčka již do 5 minut. Za výlohou jsou vystaveny plakáty, které obsahují informace o produktech společnosti a o akcích, které má pro své klienty i neklienty banka připravené, např. Konsolidace - spojte své rodinné půjčky do jedné, Kreditní karty na počkání - získejte odměny již za dnešní nákupy. Dobře zvládnuté je i označení pobočky, kdy velké svítící nápisy společnosti jsou vidět z dálky, dále menší světelné tabule jsou umístěny z několika stran nebo logo firmy lemující okraje výlohy.

Obr. 5.2: Exteriér pobočky (max. 30 bodů)



### 5.1.3 Interiér pobočky

Hodnocení interiéru pobočky se zaměřilo na zařízení pobočky, místa k sezení při čekání na obsluhu, zda pobočka dává k dispozici propagační materiály a jsou-li volně dostupné a urovnané. Dále jaký je systém obsluhy, jestli podle příchodu nebo prostřednictvím elektronického systému (vyvolávacího systému), jaká byla doba čekání na obsluhu a kolik zaměstnanců v danou chvíli obsluhovalo. Hodnoceno bylo tedy deset kritérií, za které bylo možné maximálně získat **44 bodů**.

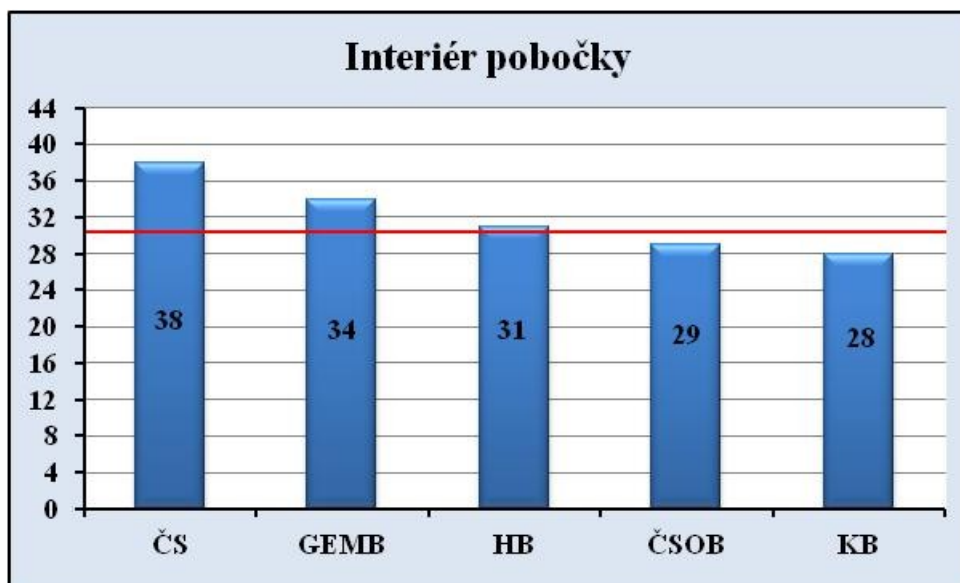
V obrázku 5.3 je graf ukazující celkové výsledky z hodnocení interiéru pobočky. Jak je možné vidět v grafu, tak dvě banky získaly nadprůměrné hodnocení. Průměr tedy činil 32 bodů. O bod za průměrem zůstala hypoteční banka, která zaujala příjemným prostředím. Interiér obchodních míst je slazen s barvami společnosti a to v zelených barvách. Zde mysleli

i na zákazníky s dětmi, protože měli připravený i dětský koutek. Propagační materiály nebyly volně k dispozici, ale jen na požádání u zaměstnanců banky. Nejlépe interiér působil u České spořitelny, v hodnocení získala **38 bodů**. Pobočky jsou barevně sjednoceny, zařízení je moderní, při čekání na obsluhu jsou k dispozici polstrované židle nebo komfortní sedačky. Propagační materiály jsou volně k dispozici a seřazeny podle produktů, např. hypotéky, investování, atd. Nejhuře působil interiér Komerční banky, která získala pouhých 28 bodů. Celý interiér byl v bílých barvách, kromě tmavě červeného koberce a černých židlí. Místnost neměla barevné sjednocení a působila neosobně. Orientace na pobočkách byla nepřehledná, špatně byly vidět orientační tabule, kde se co nachází. Místa k sezení byla umístěna i mimo dění na pobočce. Při plné obsazenosti by klient neměl šanci zpozorovat, kdy jde na řadu.

Systém obsluhy u GEMB, ČSOB, HB a KB byl podle příchodu. Mystery shopper tak musel čekat na vyzvání od obsluhujícího personálu. Jen Česká spořitelna měla elektronický systém obsluhy, který byl přehledný, velké informační cedule umístěné u míst k sezení při čekání na obsluhu.

GE Money Bank získala celkově **34 bodů**. Pobočky byly sjednoceny v barvách společnosti. Světlý nábytek, modro-černé židle. Orientace byla přehledná, hned při vstupu byla vidět informační tabule, kde co klient najde. Šipky klienta naváděly, na kterou stranu má jít. Na pobočkách se nacházel dostatek propagačních materiálů, které jsou volně k dispozici, ve stojanech byly urovnány podle druhu produktů. Body ztratila za systém obsluhy dle příchodu a dobu čekání. Fiktivní zákazník musel čekat až zaměstnanec pobočky udělá svou práci a vyzve ho.

**Obr. 5.3: Interiér pobočky (max. 44 bodů)**

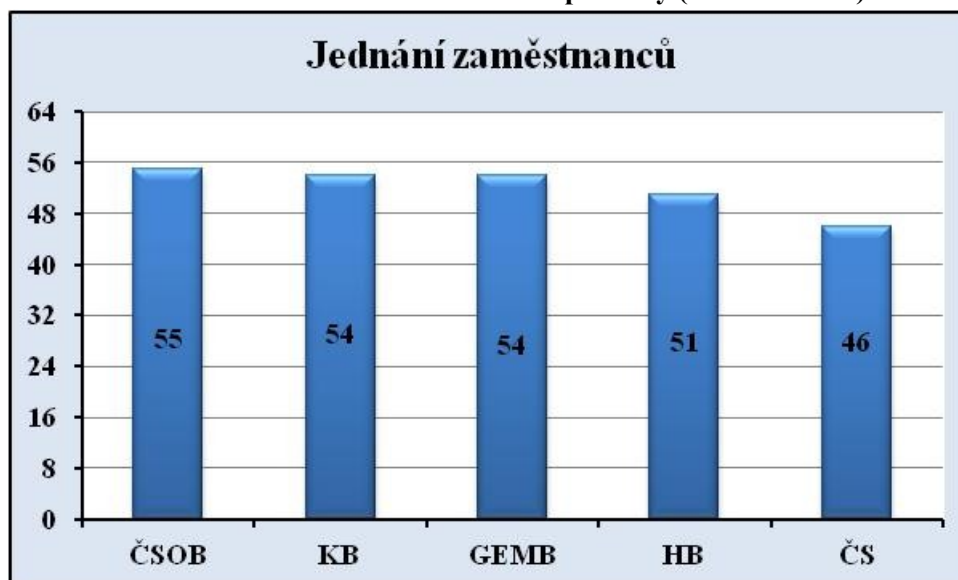


#### 5.1.4 Jednání se zaměstnancem pobočky

Kategorie jednání se zaměstnancem pobočky je z hlediska poskytování finančních služeb jedna z nejdůležitějších. Zaměstnanci obchodních míst výrazně ovlivňují kvalitu poskytující služby. Pokud je při setkání zaměstnanec nepříjemný, neochotný, může to potenciálního klienta odradit. Proto se tato kategorie zaměřila na vystupování zaměstnance, na jeho pracovní oblečení, jestli mají uklízený a čistý pracovní stůl nebo je celý chaotický. Dále se zde hodnotí projev zaměstnance, jestli zná a umí přizpůsobit nabídku dle přání klienta. Bylo tedy hodnoceno čtrnáct kritérií, ve kterých bylo možné získat **celkově 64 bodů**.

Nejvyššího celkového hodnocení průběhu jednání se zaměstnancem pobočky dosáhla ČSOB (55 bodů), což znázorňuje graf na obrázku 5.4. Zaměstnanci fiktivního zákazníka s úsměvem pozdravili, podali ruku a představili se. V průběhu celého jednání byli vstřícní, milí, ochotní. Produkt hypotéka na začátku vysvětlili a s použitím tužky a papíru důležité informace zaznamenávali a dokonce i kreslili. Uváděli příklady pro lepší pochopení. Když personál zjistil potřebné informace, navrhl dvě modelové situace, které se zákazníkem znovu prošel a zvýrazňovačem zvýraznil důležité věci. Na konci schůzky personál přiložil vizitku v případě dalších otázek.

Obr. 5.4: Jednání se zaměstnancem pobočky (max. 64 bodů)



Shodný počet bodů, a to 54, získala GE Money Bank a Komerční banka. Personál jak GE Money Bank, tak Komerční banky byl příjemný, milý a ochotný. Zákazníka uvítal s úsměvem. Zaměstnanci GE Money Bank zjišťovali potřeby klienta, pokládáním otázek se snažili rozklíčovat jaký produkt by byl co nejlepší. Se zákazníkem propočítali dvě varianty,



jak by taková hypotéka mohla vypadat. Rovněž informovali, že musí být u banky založený běžný účet, k tomu přidali i leták a odkázali na internetové stránky. Zaměstnanci Komerční banky postupovali podobným způsobem. Nejdříve zjišťovali na kdy, kolik a na co chce finance z hypotečního úvěru použít, poté vyhotovili nabídku, kterou s klientem následně prošli. Přiložili jak seznam dokladů, které budou zapotřebí, tak i letáčky a brožury k účtu, pojištění, platební kartě a doporučení, co si na příští schůzku přinést.

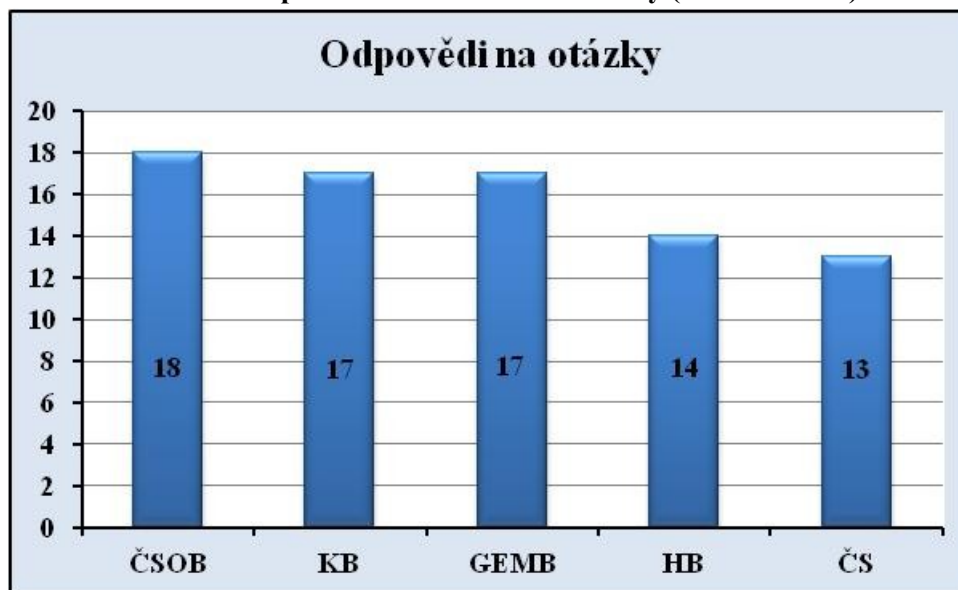
Hypoteční banka získala při hodnocení 51 bodů, a tím pádem skončila předposlední. Zaměstnanec byl při hovoru vstřícný a ochotný. Okamžitě nabídl vyhotovení modelové situace. Nabídku pak se zákazníkem prošel a ukázal důležité věci s vysvětlením. Vypíchl i výhody, které by zákazník získal. Poté ještě přidal sazebník, kde zvýraznil důležité poplatky, které jsou spojené s úvěrem. Klientovi hned na začátku bylo nabídnuto i něco k občerstvení, což bylo jen u této banky.

Poslední v hodnocení skončila Česká spořitelna (46 bodů). Personál byl sice příjemný, ochotný a vstřícný, ale při odpovědi na otázku "Kdy máte v plánu si vzít hypotéku?" jejich snažení skončilo a poskytovali jen všeobecné informace. V případě zájmu je pak zapotřebí vyplnit žádost a do 24 hodin by se ozval hypoteční specialista. Poskytli jen letáčky, které jsou k dostání na pobočce, dále přehled služeb a zvýhodnění k úvěru, dotazník k pojištění, potvrzení o výši příjmu a v neposlední řadě průvodce hypotékou České spořitelny. Nebyla vyhotovena žádná nabídka.

### **5.1.5 Odpovědi zaměstnanců pobočky na otázky**

Hodnocení kategorie odpovědi zaměstnanců na otázky obsahovalo pět kritérií, ve kterých bylo možné získat maximálně 20 bodů. Všichni hodnocení zaměstnanci dokázali na otázky odpovědět. Ti, kteří si nebyli zcela jistí, informace dohledávali nebo odkazovali na internetové stránky. Na obrázku 5.5 je graf, který ukazuje celkové výsledky z hodnocení. Nejlepší bodový zisk má ČSOB s počtem 18. O bod pozadu je GEMB a KB. Nejhorší výsledek má Česká spořitelna (14 bodů), protože při fiktivním nákupu v pobočce na ulici Horní některé otázky nebyly položeny. Zaměstnanec sděloval jen všeobecné informace, které by byly k dohledání na webových stránkách.

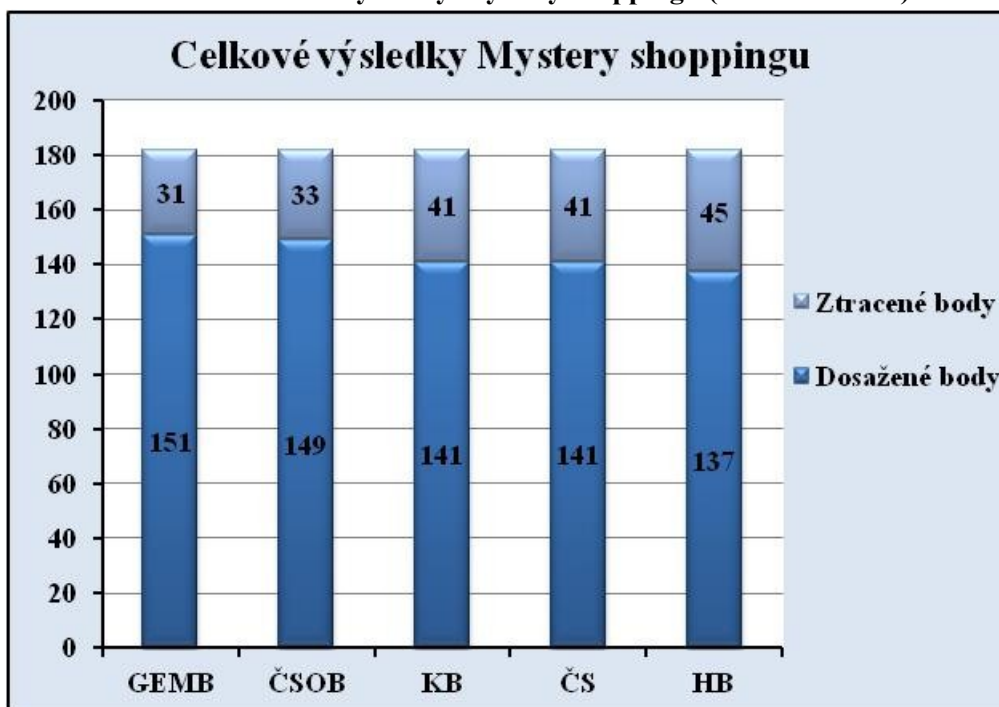
Obr. 5.5: Odpovědi zaměstnanců na otázky (max. 20 bodů)



### 5.1.6 Shrnutí celkových výsledků Mystery shoppingu

V následujícím obrázku číslo 5.6 jsou uvedeny celkové výsledky výzkumu Mystery shoppingu. Kolik jednotlivé banky získaly bodů a kolik jich ztratily. Bylo hodnoceno 5 kategorií, za které bylo možné získat celkem **182 bodů**. Na prvním místě v hodnocení obchodních míst s celkovým počtem **151 bodů** se umístila GE Money bank. Na posledním místě se umístila Hypoteční banka s počtem bodů 137.

Obr. 5.6: Celkové výsledky Mystery shoppingu (max. 182 bodů)

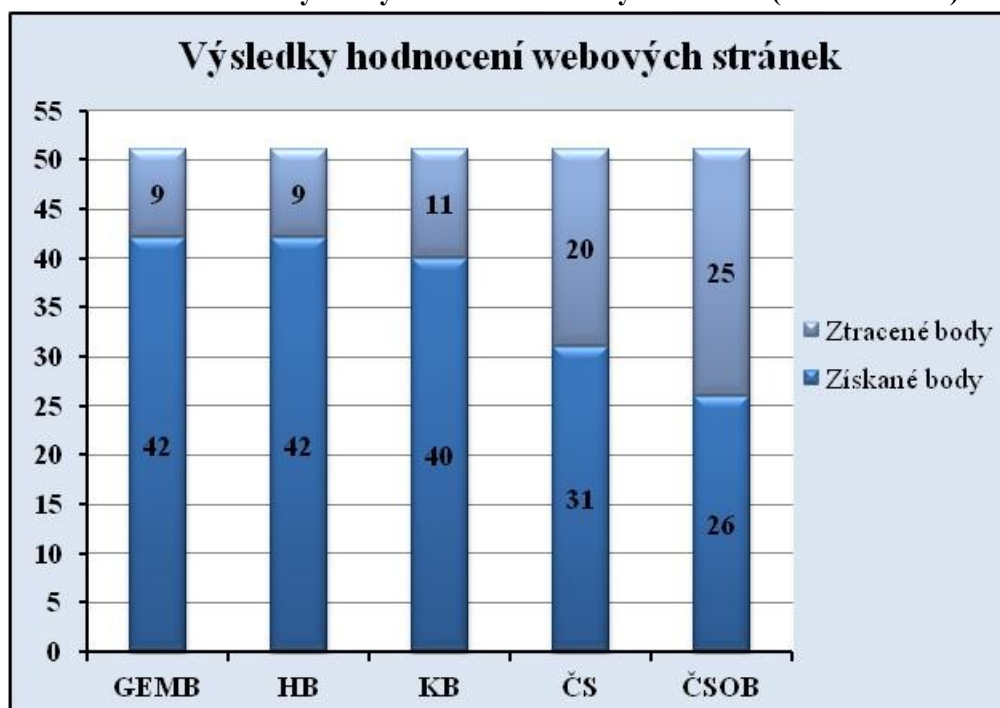


## 5.2 Analýza výsledků hodnocení webových stránek

Webové stránky jsou mnohdy prvním místem, kde se klient s bankou a jejím produktem seznámí. Již z těchto stránek si může klient udělat obraz o společnosti. Proto se sekundární výzkum zaměřil i na webové stránky jednotlivých bankovních institucí. Hodnotily se atributy jako grafika (design) stránek, orientace na stránce, přehlednost webu, obsahová náplň produktu hypotéka, informace, které jdou zjistit k tomuto produktu, kontakty, rady a pomoci (často kladené otázky) a také nástroj kalkulačka. Maximálně při hodnocení webových stránek bylo možné získat **51 bodů**.

Na obrázku 5.7 je graf, který ukazuje celkové výsledky hodnocení webových stránek. Kolik bodů jednotlivé společnosti získaly a kolik jich ztratily. Nejlepší hodnocení mají společnosti GE Money Bank a Hypoteční banka, které dosáhly shodného celkového počtu bodů 42. Na posledním místě s nejhörším hodnocením se umístila ČSOB s pouhými 26 body.

Obr. 5.7: Celkové výsledky hodnocení webových stránek (max. 51 bodů)



ČSOB ztratila celkem 27 bodů a to hlavně kvůli obsahové náplni a informacím o produktu. Byly nedostatečné a docela i neužitečné. Klient se nejvíce dozví jen informace o výhodách hypotéky u této společnosti. Co zde zcela chybělo, nebo nebylo snadno k nalezení, byly rady a pomoci, tudíž nebyly hodnoceny.

GE Money bank se umístila na prvním místě proto, že její stránka je přehledná a orientace na ní je velice snadná. Na úvodní stránce je možné najít všechny zásadní údaje.

Základní produkty jsou dány do záložek, které jsou na první pohled viditelné. Obsahová náplň produktu a informace o něm jsou dostatečné, srozumitelné a užitečné. V případě, že si klient s něčím neví rady, jsou pro něho připravené i odkazy na "Časté dotazy" nebo může banku kontaktovat prostřednictvím On-line Chatu.

Hypoteční banka jako specialista na hypotéky má obsahovou náplň produktu nejlepší. Informace jsou dostačující a užitečné pro klienta. Na stránkách pro zákazníka je připraven také průvodce hypotékou. Což je výborné pro klienty, kteří o hypotečním úvěru nic neví nebo mají minimální znalosti. Webové stránky ladí s barvami společnosti. Tak jako interiér pobočky, který je laděn do zelené barvy, tak i internetové stránky jsou zelené. Jako jediná banka nabízí možnost virtuální pobočky. Z pohodlí domova může klient se zaměstnancem pobočky probrat hypotéku. Jen se musí dopředu objednat, že má zájem.

### 5.2.1 Srovnání produktu hypotéka GE Money Bank vs. ostatní banky

V následující tabulce 5.1 jsou uvedeny největší rozdíly mezi hypotékou GE Money a ostatními zkoumanými bankami. Toto srovnání bylo uděláno na základě dřívějšího zkoumání produktu hypotéka (viz Příloha č. 1). Červená barva značí, že ve dvou oblastech má GE Money Bank horší produkt. Je to max. LTV, kdy poskytuje jen do 80% vůči ostatním bankám, které nabízejí do 100 %, což bývá u klientů bráno negativně a doba fixace, kdy je možné fixovat v rámci čtyř možností.

**Tab. 5.1: Srovnání produktu hypotéka GE Money Bank vs. ostatní banky**

	<b>GE Money Bank</b>	<b>Komerční banka</b>	<b>Česká spořitelna</b>	<b>Hypoteční banka</b>	<b>ČSOB</b>
<b>Počet produktů</b>	5	5	3	8	5
<b>Výše úvěru</b>	od 300 tis. nebo od 200 tis.*	od 200 tis.	od 150 tis.	od 300 tis. nebo od 200 tis.*	od 200 tis.
<b>Max. LTV</b>	<b>80 %</b>	85 %, 100 %	do 100 %	50, 70, 85, 100 %	až 100 %
<b>Fixace</b>	<b>1,3,5 a 10 let</b>	1 - 10 let	1, 2, 3, 4, 5, 10, 15 nebo 20 let	3, 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let	1, 3, 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let
<b>Splatnost</b>	5 - 30 let (nebo 5-25 let)	5 - 30 let	až 30 let	5 - 40 let	5 - 40 let

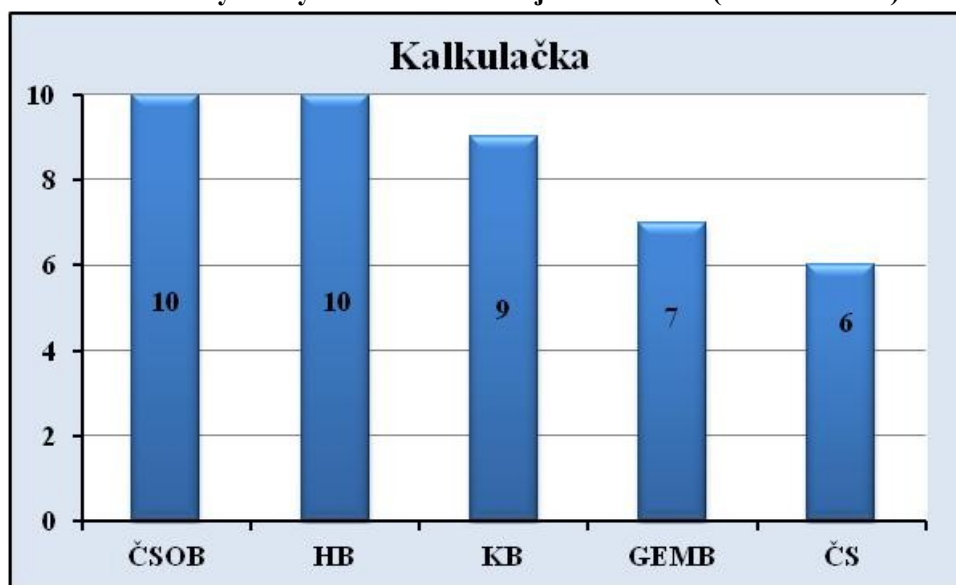
\* od 200 tis. Kč u Americké hypotéky

## 5.2.2 Srovnání on-line nástroje kalkulačka

Kalkulačka je on-line nástroj, který nabízejí všechny srovnávané bankovní společnosti. Na základě tohoto nástroje si klient může propočítat výši splátky a úrokovou sazbu, a tak si udělat předběžný přehled. Při hodnocení tohoto nástroje bylo možné získat 10 bodů. Byla hodnocena užitečnost a dostatečná funkce kalkulačky. Jak je možné vidět na obrázku 5.8, tak dvě společnosti získaly maximální počet bodů. Je to ČSOB a Hypoteční banka. Od těchto dvou společností kalkulačka, kromě základních funkcí, nabízí možnost zadat i měsíční příjmy, počet žadatelů, měsíční výdaje, typ domácnosti. Klient tak má představu, zda mu jeho příjem s jeho výdaji vystačí. Kalkulačku od těchto společností lze nazvat jako tzv. PROFI kalkulačku.

GE Money Bank a její kalkulačka má jen základní funkce. Jde navolit jen výše nemovitosti, výše hypotečního úvěru, dobu splatnosti a dobu fixace. Po zadání těchto informací kalkulačka zobrazí jen výši splátky a výši úrokové sazby. Plusový bod získala za to, že ukazuje i tip společnosti, co by pro klienta mohlo být přijatelnější. Pokud klient neví, že společnost poskytuje hypoteční úvěr jen do výše 80 % hodnoty nemovitosti, tak v případě zadávání výše hypotéky mu nápověda moc neporadí, co má vyplnit.

Obr. 5.8: Výsledky hodnocení nástroje kalkulačka (max. 10 bodů)



## 5.2.3 Cena hypotečního úvěru

Jak už bylo napsáno v kapitole 2.2 cenou hypotečního úvěru jsou zaplacené úroky a poplatky. K poplatkům, které jsou spojené s úvěrem, patří správa úvěrového účtu,

zpracování hypotečního úvěru, cena za posouzení rizika zástavy (ocenění nemovitosti), pojištění nemovitosti (domácnosti) a neschopnosti splácet. V rámci fiktivního nákupu byly vyhotoveny nabídky, orientační propočty a dány sazebníky. V tabulce 5.2 je možné vidět srovnání výše splátky, úrokové sazby a poplatků mezi jednotlivými bankami. I když je v této tabulce uvedena i Česká spořitelna, z dalšího srovnávání je vypuštěna, protože jako jediná banka neposkytla žádné modelové situace, ze kterých by se dalo vycházet.

**Tab. 5.2: Srovnání splátek, úrokové sazby a poplatků**

	<b>GE Money Bank</b>	<b>Komerční banka</b>	<b>Hypoteční banka</b>	<b>ČSOB</b>	<b>Česká spořitelna</b>
<b>Výše splátky</b>	4165 Kč	4404 Kč	4522 Kč	4512 Kč	N/A
<b>Úroková sazba</b>	3,79 %	3,49 %	3,79 %	3,94 %	N/A
<b>Poplatky:</b>					
- <b>Správa úvěru</b>	150 Kč/měs.	150 Kč/měs.	150 Kč/měs.	150 Kč/měs.	N/A
- <b>Za zpracování úvěru</b>	2900 Kč	2900 Kč	0,4 % z výše poskytovaného úvěru (3060 Kč)	3060 Kč	N/A
- <b>Odhad nemovitosti</b>	3500 Kč	3500 Kč	3500 Kč	3500 Kč	N/A
- <b>Pojištění neschopnosti splácet</b>	277 Kč/měs.	175 Kč/měs.	x	206 Kč/měs.	N/A
- <b>Pojištění nemovitosti</b>	x	98 Kč/měs.	x	663 Kč/rok	N/A

x - není uvedeno, N/A - nebyly dána podklady pro srovnání

GE Money Bank má sice nejnižší splátku a druhou nejnižší úrokovou sazbu, ale je to dáno tím, že při hodnotě nemovitosti 900 000 Kč poskytne klientovi úvěr ve výši 720 000 Kč (LTV 80 %). U ostatních bank jsou splátky a úrokové sazby počítány z vyššího úvěru 765 000 Kč (LTV 85 %), proto jsou tyto položky větší než-li u GEMB. V tuto chvíli by nejvýhodnější hypotéka byla u Komerční banky. Má nejnižší úrokovou sazbu.

Tabulka také ukazuje, že poplatek za správu úvěrového účtu a odhad nemovitosti mají všechny banky stejné. Poplatek za zpracování nemovitosti se odvíjí od účelu použití finančních prostředků. V tomto případě je poplatek u GEMB a KB stejný (2900 Kč), u HB se počítá z výše poskytnutého úvěru (0,4 %) a ČSOB má stálý poplatek 3060 Kč. Každá

banka požaduje, aby klient byl pojištěný proti neschopnosti splácet a rovněž musí mít pojištěnou svou nemovitost.

U každé banky je nutné mít vedený běžný účet, který s sebou nese výhody. Jsou to především slevy na úrokové sazbě. Hypoteční banka sice nemá žádný svůj běžný účet, protože se specializuje jen na hypotéky, ale má uzavřenou smlouvu se společností ČSOB. Slevu z úrokové sazby banky také dávají za zřízení pojištění neschopnosti splácet.

**Tab. 5.3: Přehled poskytovaných slev na úrokové sazbě (v %)**

	<b>GEMB</b>	<b>KB</b>	<b>ČS</b>	<b>HB</b>	<b>ČSOB</b>
<b>Běžný účet</b>	0,3; 0,5; 0,7*	x	0,5	0,15	0,15
<b>Pojištění</b>	0,10	x	0,15	0,10	0,10

\*záleží na druhý účtu; x - není uvedeno

V tabulce 5.3 je přehled poskytovaných slev na úrokové sazbě od jednotlivých bankovních institucí. U běžného účtu mají banky stanovenou podmínku, kdy po poskytnutí slevy na úrokové sazbě je nutné, aby na účet pravidelně chodil příjem a zároveň aby byl účet aktivně využíván. GE Money Bank nabízí tři typy slev u běžného účtu. Jejich výše závisí na druhu běžného účtu. Pokud klient chce nejvyšší slevu (0,7 %) musí si zřídit účet Genius Gold, kde měsíční poplatek činí 499 Kč.

### 5.3 Celkové výsledky výzkumu

Celkem bylo zhodnoceno 52 kritérií s maximálním **počtem bodů 233**. Na obrázku 5.9 je možné vidět jednotlivé pořadí bank, jejich celkový počet bodů i v procentuálním vyjádření. Žádná z hodnocených bank nezískala maximální počet bodů. Na prvním místě se umístila GE Money Bank (193 bodů), za ní Komerční banka (181 bodů), Hypoteční banka (179 bodů), na předposledním místě je ČSOB (175 bodů) a jako poslední je Česká spořitelna s počtem bodů 172.

**Obr. 5.9: Celkové výsledky výzkumu**



#### 5.4 SWOT analýza společnosti GE Money Bank, a. s.

Na základě zjištěných výsledků provedených Mystery shoppingem, výzkumem webových stránek a zjištění situací na trhu, bude snahou vytvořit SWOT analýzu společnosti GE Money Bank, která bude ukazovat silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Viz tabulka č. 5.4: SWOT analýza.

Tab. 5.4: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"><li>- silná zahraniční společnost;</li><li>- dobrá finanční stabilita;</li><li>- univerzální banka (široké portfolio);</li><li>- velký počet bankomatů a obchodních míst;</li><li>- kvalifikovaní zaměstnanci na všech úrovních</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ve dvou oblastech nekonkurenční produkt;</li><li>- slabá (až žádná) marketingová komunikace produktu hypotéka;</li><li>- špatná komunikace mezi call centrem a obchodními místy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- připravit zaměření produktu hypotéka na absolventy VŠ;</li><li>- mobilní bankovníctví (pobočka přijede a poskytne potřebné bankovní služby)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nově vznikající banky s produktem hypotéka;</li><li>- situace na trhu – ekonomická krize (vliv na úrokové sazby);</li><li>- zvyšování daní (vliv na prodej nemovitostí);</li><li>- stárnutí populace</li></ul>



## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola bude vycházet z výsledků výzkumu analýzy konkurence bankovní společnosti GE Money Bank. Snahou v této kapitole bude poskytnout GE Money Bank vhodné návrhy a doporučení ke zkvalitnění služeb a ke zlepšení konkurenceschopnosti.

### 6.1 Produkt

V sekundárním výzkumu bylo za cíl zjistit, jaké druhy hypotečních úvěrů nabízejí srovnávané bankovní společnosti. Nejvíce jich poskytuje Hypoteční banka, protože jako jediná se přímo specializuje na hypotéky. Ta nabízí zákazníkům 8 druhů hypoték, které mohou použít na financování svého bydlení. GE Money Bank, tak jako Komerční banka a ČSOB, poskytuje zákazníkům 5 druhů hypoték. Kromě druhů hypoték byly prostřednictvím výzkumu zkoumány jednotlivé atributy produktu a to: výše úvěru, max. LTV, fixace, splatnost, výše splátky, úroková sazba a poplatky spojené s úvěrem. Z provedeného výzkumu se zjistilo, že ve dvou oblastech má GE Money Bank nekonkurenční produkt. Jedná se o max. LTV a dobu fixace.

*Proto doporučuji, aby se banka zprvu zaměřila na max. LTV, která poskytuje jen do výše 80 %. To znamená, že klient při hodnotě nemovitosti 1 mil. Kč musí mít vlastní prostředky ve výši 200 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že někteří zákazníci hned tyto prostředky nemají k dispozici, navrhuji, aby banka tuto hranici posunula tak na 90 % ne-li na 100 %. Určité zvýšené riziko u vyššího LTV mohou pak zajistit vyššími úrokovými sazbami nebo požadováním vyššího příjmu.*

*U doby fixace navrhuji rozšířit výběr ze čtyř možností, jak klient může zafixovat svou úrokovou sazbu, na sedm možností. GE Money Bank v současné době nabízí fixaci: 1, 3, 5 nebo 10 let. Doporučila bych tuto možnost fixace: 1, 2, 3, 4, 5, 10 nebo 15 let, a to z důvodu, že doba fixace (1 - 5 let) je nejčastější a také, že GEMB poskytuje splatnost úvěru až na 30 let. Při fixaci úrokové sazby na 15 let by banka mohla klientovi poskytnout výhodnější podmínky, protože může očekávat, že z nich budou dlouholetí klienti.*

*Dále doporučuji, aby GE Money Bank v rámci produktu měla nějakou konkurenční výhodu - zrušit nebo snížit některý z poplatků, které se vážou k úvěru. Např. poplatek za zpracování úvěru by mohl být snížen nebo v rámci mimořádných marketingových akcí, které by měly za cíl získat nové klienty, odpustit tento poplatek. Protože všechny srovnávané*

banky mají stejný poplatek za vedení úvěrového účtu, snížením na nižší částku - např. 100 Kč za měsíc, by se stala pro klienty zajímavější. Tím, že by klient ušetřil na tomto poplatku, mohl by to být pro něj důvod, vzít si hypotéku právě u této banky.

## **6.2 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je činnost, která zákazníky ovlivňuje v jejich nákupním chování. Dostává produkt (službu) do povědomí zákazníků. GE Money Bank během několika let neměla žádné televizní či rádiové reklamní kampaně na produkt "Hypotéka" oproti svým konkurentům, kteří mají pravidelně. Nyní je možné v televizi vidět reklamu od České spořitelny nebo Komerční banky. Jediné co v rámci Ostravy mohli zákazníci spatřit, byl velký plakát umístěný na budově zákaznického centra v Ostravě - Hrabové. Byl vidět z hlavní cesty označované "Místecká". V televizi mívá pravidelné reklamní spoty na expres půjčku, konsolidaci úvěrů nebo na běžné účty.

*Na základě těchto zjištěných informací proto GE Money Bank navrhuji, aby své marketingové aktivity také zaměřila na produkt "Hypotéka".* Udělat reklamní spot na hypotéku, na své hlavní webové stránce mít leták se základními informacemi o hypotéce odkazující na podrobnější vysvětlení. Protože internet má skoro každá domácnost, umístit např. na stránky realitních kanceláří nebo na stránky s bydlením, rekonstrukcemi tzv. bannerové reklamy, které jsou jednou z nejčastějších forem reklamy na internetu.

Jako jedna z mála bank má GE Money Bank vytvořené účty a oficiální stránky na sociálních sítích. Jsou to Facebook.com, Twitter.com a Lindekin.com. Prostřednictvím Facebooku a Twitteru může komunikovat s klienty, nabízet a zviditelňovat své produkty a upozorňovat na konané akce. Na Lindekinu, který je zaměřen spíše na personalistiku, může vybírat nové kvalitní zaměstnance. *Doporučuji i nadále těmto sociálním sítím věnovat pozornost a prostřednictvím nich komunikovat, protože sociální sítě jsou velkým fenoménem. I na základě takové prezentace může přijít nový klient si zřídit běžný účet, či vzít hypoteční úvěr.*

## **6.3 Zaměstnanci banky**

Při výzkumu metodou mystery shopping se umístila banka na 2. místě společně s Komerční bankou z 5 hodnocených bank. Zaměstnanci banky měli příjemné vystupování. K zákazníkovi byli vstřícní a ochotní. Na začátku položili otázku "S čím vám mohu pomoci?". Když mystery shopper sdělil, o co má zájem, zaměstnanci banky dále pokládali

otázky, aby přesně zjistili, co klient chce a nabídli mu co nejlepší produkt. Znalosti zaměstnanců nebyly úplně stoprocentní. Dávali informační letáky a odkazovali na internetové stránky. I když GE Money Bank má své hypoteční specialisty, kteří se zákazníkem setkají až v případě opravdového zájmu, zaměstnanec na pobočce by měl mít taky takové znalosti. *Doporučovala bych pravidelné školení zaměstnanců, kde by se rozvíjely jak znalosti v produktové oblasti, tak i komunikační dovednosti. Produktové znalosti by mohly být kontrolovány prostřednictvím průběžných testů, kde kromě uzavřených otázek by byly i otevřené otázky, které by navazovaly na případovou studii.*

#### **6.4 Materiálové prostředí**

Vzhled budovy a vnitřní zařízení interiéru přispívá k větší spokojenosti zákazníků. V rámci fiktivní návštěvy byl hodnocen jak interiér, tak i exteriér banky. K výzkumu byly vybrány dvě pobočky GE Money Bank na ulici Dr. Martíňka a na Prokešově náměstí v Ostravě. Výsledek mystery shoppingu ukázal, že interiér poboček GEMB patří k těm lepším. V rámci interiéru byl hodnocen i systém obsluhy, který u banky je podle příchodu. *Zde bych tedy doporučila změnit tento systém obsluhy na elektronický, protože zákazník by tak nemusel čekat na vyzvání zaměstnance banky, až si udělá svou práci a zaměstnanci banky by už věděli, o co klient má předběžně zájem. Dále proto, že by se tak dala zjistit i návštěvnost jednotlivých obchodních míst, o jaké produkty lidé mají zájem nebo na co se nejčastěji informují.*

Exteriér poboček byl hodnocen mystery shopperem jako nejlepší ze všech srovnávaných bank. Výlohy jsou zajímavé, lákavé. Obsahují informace o aktuálních akcích a produktech banky (např. karty na počkání, konsolidace úvěrů, expres půjčka). Co ve výloze zcela chybělo byl opět leták na hypotéku. Malá bublina ukazující číslo úrokové sazby hypotéky je nedostačující. *Proto navrhuji k této bublině s úrokovou sazbou doplnit i bližší informace o hypotéce, např. jaké druhy hypotéky nabízí, výhody a možné slevy na úrokové sazbě.*

#### **6.5 Webové stránky**

Podle výsledků hodnocení webových stránek se GE Money Bank společně s Hypoteční bankou umístila na 1. místě. Webové stránky GE Money Bank mají nápaditou grafiku. Ladí s barvami společnosti. Orientace na stránce je velmi jednoduchá. Klient hned ví kam má kliknout. Informace a obsahová náplň produktů je dostatečná a užitečná. *Jediné*

*doporučení bych měla k přehlednosti u produktu hypotéka. Když klient klikne na variabilní hypotéku, objeví se mu i výhody Hypoexpresu a k tomu další informace o tomto druhu hypotéky. Jednotlivé druhy bych osamostatnila a dala jim samostatnou stránku, aby klient nebyl zmatený, a přesně věděl, zda se jedná o variabilní hypotéku nebo Hypoexpers.*

Webové stránky obsahují také on-line nástroje jako kalkulačku. Podle výzkumu (viz 5.2.2 Srovnání on-line nástroje kalkulačka) patřil její nástroj k těm nejhorším. Počítá pouze základní údaje a k tomu dává doporučení banky. *Navrhuji tuto kalkulačku doplnit o další početní funkce. Kromě zadání základních údajů by klient mohl vyplnit např. výši měsíčního příjmu, měsíční výdaje a tím zjistit, zda mu to postačí a jestli něco ušetří.* U kalkulačky je i nápověda, co do jednotlivých řádků případně vyplnit. V rámci zkoumání byla odhalena chyba. Při vyplňování výše hypotéky je napsáno, že částka nesmí být větší než investiční záměr a nižší než 300 tis. Kč. Pokud klient ale neví, že společnost půjčuje do výše 80 % LTV, nechápe, proč mu to hlásí chybu. *Proto doporučuji toto do nápovědy napsat anebo ať mu kalkulačka přesnou výši, kolik mu může společnost půjčit, vypočítá sama.*

## 7 Závěr

**Tématem** bakalářské práce byla **Analýza konkurence na trhu hypotečních úvěrů** a navrhnutí vhodných doporučení pro GE Money Bank, a. s. Cílem práce bylo **analyzovat konkurenci na trhu** hypoték a najít **konkurenční výhodu společnosti** GE Money Bank. Zaměřilo se na pět bankovních společností: GE Money Bank, Komerční banka, Česká spořitelna, Hypoteční banka a Československá obchodní banka.

Druhá kapitola práce se věnovala charakteristice prostředí společnosti GE Money Bank, v rámci které byla popsána i charakteristika hypotečního úvěru, jaké druhy se na českém trhu vyskytují a jak takový hypoteční trh vůbec vypadá. Teoretická východiska práce byla popsána v kapitole třetí a zaměřila se na vysvětlení pojmů konkurence a konkurenční výhody, marketingu finančních služeb, na metodu benchmarking a mystery shopping.

Praktická část práce se zabývala shromažďováním dat, vyhodnocením výzkumu a návrhy a doporučením pro společnost. Analýza konkurence byla provedena jak sekundárním výzkumem metodou benchmarking, tak primárním výzkumem prostřednictvím mystery shoppingu. Z celkového výzkumu vyplynulo, že se GE Money Bank umístila na prvním místě ze všech pěti hodnocených bankovních institucí, které poskytují produkt hypoteční úvěr. Sice ani v jedné z pěti hodnocených kategorií včetně i hodnocení webových stránek nezískala plný počet bodů, ale udržovala si buď nadprůměrné nebo průměrné výsledky hodnocení, které ji zajistily toto prvenství. Lze tedy říci, že služby, které jsou spojené s poskytnutím produktu má GE Money bank jedny z nejlepších, ale více by se měla zaměřit na samotný produkt "Hypotéka".

Závěr bakalářské práce byl věnován návrhům a doporučením pro společnosti GE Money Bank. Vycházelo se z výsledků výzkumu a se zaměřením na problémová místa, která se zjistila v průběhu tohoto výzkumu. Návrhy by měly pomoci ke zvýšení konkurence schopnosti na hypotečním trhu a celkové spokojenosti klientů s bankou.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] BURDA, Alexander a kol. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.
- [4] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [7] KOTLER, P. – KELLER, K. L. *Marketing management*. Přeložil Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [9] MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing finančních služeb*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, OPF Karviná, 2009. 203 s. ISBN 978-80-7248-520-8.
- [10] MOUDRÝ, Marek. *Marketing: Základy marketingu 1. díl*. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. 80 s. ISBN 978-80-7402-000-1.
- [11] NENADÁL, Jaroslav. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [12] SYROVÝ, Petr. *Financování vlastního bydlení*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 143 s. ISBN 978-80-247-2388-4.
- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [14] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### Tištěná periodika:

- [15] MAŠEK, Jaroslav. *Ekonomika: Hypotéky čeká růst sazeb, méně slev a přísnější banky*. Mladá Fronta Dnes. Čtvrtek 12.1.2012

### Internetové zdroje:

- [16] BENCHMARKING.CZ [online]. [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: [http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)
- [17] BAAROVÁ, E. a I. WAGNEROVÁ. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery Shoppingu* [online]. [cit. 2011-11-26]. Dostupné z: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/273\\_020%20%20Wagnerova,%20Baarova.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/273_020%20%20Wagnerova,%20Baarova.pdf)
- [18] BANKY.CZ. *GE Money Bank: O bance* [online]. © 2012, Mercury Project s.r.o. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.banky.cz/ge-money-bank>
- [19] ČESKÁ SPOŘITELNA. Osobní finance. Produkty a služby. Bydlení. *Hypotéka České spořitelny: O produktu*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance/hypoteka-ceske-sporitelny/o-produktu-d00013352>
- [20] ČESKÁ SPOŘITELNA. Osobní finance. Produkty a služby. Bydlení: *Sazby a poplatky*. [online]. © Česká spořitelna, a. s. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance/hypoteka-ceske-sporitelny/sazby-a-poplatky-d00013889>
- [21] ČESKÝ STATISTIKÝ ÚŘAD. *Statistiky* [online]. © 2012, Český statistický úřad [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [22] ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. *Úvodní stránka. Lidé: Bydlení* [online]. © 2012, ČSOB [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Lide/Bydleni/Stranky/default.aspx>
- [23] ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. *Úvodní stránka. ČSOB. Sazebníky: Sazebník pro fyzické osoby*. [online]. © 2012, ČSOB [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Sazebniky/Stranky/Sazebnik-pro-fyzicke-osoby-obcany.aspx#hypouvery>
- [24] GE MONEY BANK. *O nás: Naše společnost* [online]. © 2001-2012, GE Money [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti>
- [25] GE MONEY BANK. *Lidé: Hypotéky* [online]. © 2001-2012, GE Money [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/hypoteky>
- [26] GE MONEY BANK. *Zákaznický servis: Sazebníky poplatků*. [online]. © 2001-2012, GE Money [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/zakaznicky-servis/sazebniky-poplatku?docid=281>
- [27] HYPOTEČNÍ BANKA. *Vše o hypotékách: Informace o hypotékách* [online]. © 2012, Hypoteční banka, a.s. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.hypotecnibanka.cz/vse-o-hypotekach/informace-o-hypotekach/vse-o-hypotekach1/>
- [28] HYPOTEČNÍ BANKA. *Hypotéky*. [online]. © 2012, Hypoteční banka, a.s. [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://www.hypotecnibanka.cz/hypoteky/>
- [29] HYPOTEČNÍ BANKA. *Hypotéky. Sazebník: Sazebník pro fyzické osoby*. [online]. © 2012, Hypoteční banka, a.s. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.hypotecnibanka.cz/hypoteky/sazebnik/sazebnik-pro-fyzicke-osoby/>

- [30] KHYPO. *Hypotéka: Variabilní hypotéka* [online]. © 2008, KIRON Czech Republic, a.s. [cit. 2011-12-10]. Dostupné z: <http://www.khypo.cz/cs/standardni-hypoteka/variabilni-hypoteka/>
- [31] KOMERČNÍ BANKA. Lidé. *Občané: Bydlení* [online]. © 2010, Komerční banka [cit. 2011-11-22]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/lide/obcane/bydleni/index.shtml>
- [32] KOMERČNÍ BANKA. Občané - fyzické osoby. *Úvěry: Spotřebitelské úvěry a hypotéky*. [online]. © 2010, Komerční banka [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/cs/obcane/uvery/spotrebitelske-uvery-a-hypoteky.shtml>
- [33] LEŽÁKOVÁ, Barbora. *Analýza hypotečních úvěrů v České republice*. Ostrava, 2009. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra financí. Dostupné z: [https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/72681/LEZ014\\_EKF\\_B6202\\_6202R010\\_00\\_2009.pdf?sequence=1](https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/72681/LEZ014_EKF_B6202_6202R010_00_2009.pdf?sequence=1)
- [34] SIMAR. Standardy. *Kvalitativní standardy: Mystery Shopping*. [online]. © 2012, SIMAR (Copyright) [cit. 2011-12-02]. Dostupné z: <http://www.simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- [35] SIMAR. *O simaru* [online]. © 2012, SIMAR (Copyright) [cit. 2011-12-02]. Dostupné z: <http://www.simar.cz/simar/o-simaru.html>
- [36] TEMPÍROVÁ, Renáta. *Financování bydlení*. Ostrava, 2009. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra účetnictví a daně. Dostupné z: [https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/80645/TEM015\\_EKF\\_B6208\\_6202R049\\_00\\_2010\\_zadani.pdf?sequence=2](https://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/80645/TEM015_EKF_B6208_6202R049_00_2010_zadani.pdf?sequence=2)
- [37] ŽIŽKA, Petr. *Umíte prodávat? Jak zjistíte úroveň svého prodeje?* [online]. [cit. 2011-12-02]. Dostupné z: [http://www.stemmark.cz/download/press\\_release\\_mystery.pdf](http://www.stemmark.cz/download/press_release_mystery.pdf)



## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČS	Česká spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka
GEMB	GE Money Bank
HB	Hypoteční banka
KB	Komerční banka
Kč	korun českých
LTV	zástavní hodnota nemovitosti
např.	například
obr.	obrázek
sb.	sbírka
SŠ	Střední škola
tab.	tabulka
tj.	to je
VŠ	Vysoká škola
tzv.	tak zvané

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci využít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2012

.....  
Leona Pruchnická

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 2.1: Vývoj úrokové sazby od roku 2003 až 2012 .....	15
Obr. 2.2: Kde si lidé půjčovali finance na bydlení.....	16
Obr. 3.1: Fáze benchmarkingu .....	25
Obr. 3.2: Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC .....	26
Obr. 3.3: Fáze mystery shoppingu .....	28
Obr. 5.1: Dopravní dostupnost (max. 24 bodů).....	35
Obr. 5.2: Exteriér pobočky (max. 30bodů) .....	36
Obr. 5.3: Interiér pobočky (max. 44 bodů) .....	37
Obr. 5.4: Jednání se zaměstnancem pobočky (max. 64 bodů) .....	38
Obr. 5.5: Odpovědi zaměstnanců na otázky (max. 20 bodů) .....	40
Obr. 5.6: Celkové výsledky Mystery shoppingu (max. 182 bodů) .....	40
Obr. 5.7: Celkové výsledky hodnocení webových stránek (max. 51 bodů).....	41
Obr. 5.8: Výsledky hodnocení nástroje kalkulačka (max. 10 bodů) .....	43
Obr. 5.9: Celkové výsledky výzkumu .....	45

### Seznam tabulek

Tab. 2.1: Vybrané parametry hypotečních úvěrů v roce 1995 vs. 2011.....	15
Tab. 4.1: Časový harmonogram činností .....	32
Tab. 4.2: Banky, kde probíhal mystery shopping .....	33
Tab. 5.1: Srovnání produktu hypotéka GE Money Bank vs. ostatní banky .....	42
Tab. 5.2: Srovnání splátek, úrokové sazby a poplatků.....	44
Tab. 5.3: Přehled poskytovaných slev na úrokové sazbě (v %).....	45
Tab. 5.4: SWOT analýza .....	46

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Přehled bankovních institucí poskytující "Hypoteční úvěr"

Příloha č. 2: Hodnotící formulář pro mystery shopping

Příloha č. 3: Přehled hypotečních úvěrů od jednotlivých bankovních institucí

Příloha č. 4: Hodnotící formulář pro webové stránky

## **Příloha č. 1 - Přehled bankovních institucí poskytující "Hypoteční úvěr"**

### **Česká spořitelna**

- Hypotéka ČS, Americká hypotéka, Hypotéka s proměnou úrokovou sazbou

### **Českomoravská stavební spořitelna**

- Hypotéka od Lišky

### **Československá obchodní banka**

- Bezstarostná hypotéky, Americká hypotéka, Předhypoteční úvěr, Hypotéka s garantovanou výší splátky, Hypotéka bez dokládání příjmů

### **Equa bank**

- účelová a neúčelová hypotéka

### **Fio banka**

- Fio hypotéka

### **GE Money Bank**

- Hypotéka GEMB, "NAOPAK", Americká hypotéka, Variabilní, Hypo Expres

### **Hypoteční banka**

- Hypotéka hypoteční banky, Americká hypotéka, Hypotéka pro absolventy, manažery, Předhypoteční úvěr, Zelená hypotéka, Hypotéka bez doložení příjmu

### **Komerční banka**

- Flexibilní hypotéka, Hypotéka 2 v 1, Hypotéka Dopředu Dozadu, Hypoteční úvěr, Předhypoteční úvěr

### **LBBW Bank CZ**

- IQ plovoucí hypotéka (pusťte úroky k vodě), Hypotéka na nemovitost k bydlení, Hypotéka na nemovitost k pronájmu, Americká hypotéka

### **mBank**

- mHypotéka light neúčelová, mHypotéka light účelová

### **Modrá pyramida**

- Flexibilní hypotéka, Hypotéka 2 V 1, HYPOúvěr, Hypotéka Dozadu, Předhypoteční úvěr

### **Oberbank AG**

- StandardHypotéka, FlexiHypotéka, Investiční Hypotéka

### **Poštovní spořitelna**

- ERA hypotéka do 100 %, ERA hypotéka do 85 %

### **Raiffeisenbank**

- Hypotéka Klasik, Klasik Plus, Offset - hypotéka se zápočtem úspor, Americká hypotéka Univerzál, Variabilní hypotéka, Profit, Hypotéka k programu Zelená úsporám, Equi hypotéka - bez dokládání příjmu

### **UniCredit Bank**

- Převratná hypotéka (INDIVIDUAL, PLUS, TWIN), Hypotéka na cokoliv, Flexi Hypotéka

### **Volksbank CZ**

- Standardní hypoteční úvěr, Předhypoteční úvěr, Hypoteční úvěr bez doložení příjmu, Hypoteční úvěr na nemovitost určenou k následnému pronájmu, Americká hypotéka

### **Wüstenrot hypoteční banka**

- Hypotéka Wüstenrot, Hypotéka REFIN, Hypotéka bez příjmu, na pronájem, na domácnost, Hypotéka na cokoliv, Zelená hypotéka

## Příloha č. 2 - Hodnoticí formulář pro mystery shopping

### Hodnoticí formulář

Název pobočky a adresa	
Datum a čas návštěvy	

#### Dopravní dostupnost pobočky

##### 1. Dostupnost

- ☐ 2b. - MHD a parkování  
☐ 1b. - MHD nebo parkování  
☐ 0b. - bez MHD a parkování

##### 2. Parkování

- ☐ 2b. - v blízkosti banky jsou parkovací místa zdarma  
☐ 1b. - v blízkosti banky jsou placené parkovací místa  
☐ 0b. - v blízkosti banky není parkoviště

##### 3. Počet parkovacích míst

- ☐ 2b. - dostatečný počet parkovacích míst (alespoň 8)  
☐ 1b. - malý počet parkovacích míst (1 - 7)  
☐ 0b. - žádné

##### 4. Dopravní omezení při dopravě do banky osobním autem

- ☐ 2b. - bez dopravních omezení  
☐ 1b. - s dopravním omezením např. dopravní značení (příkazaný směr jízdy, zákaz vjezdu)

**Slovní hodnocení a celkové hodnocení (1b. - nejhorší, 4b. - nejlepší)** ☐

#### Exteriér pobočky

##### 5. Vzhled budovy

- ☐ 2b. - dobrý stav budovy, čistá omítka a okna  
☐ 1b. - zachovalý stav budovy nebo špinavá omítka a okna  
☐ 0b. - budova je ve špatném stavu

##### 6. Výloha

- ☐ 2b. - je čistá a zaujme (lákající)  
☐ 1b. - je špinavá nebo nezajímavá  
☐ 0b. - žádná

##### 7. Označení pobočky

- ☐ 2b. - dobře viditelné  
☐ 1b. - málo viditelné  
☐ 0b. - skoro žádné

**8. Vstup pro handicapované**

- ☐ 1b. - pobočka má bezbariérový přístup  
☐ 0b. - pobočka nemá bezbariérový přístup

**9. Otevírací doba**

- ☐ 2b. - dobře viditelné  
☐ 1b. - nečitelné  
☐ 0b. - žádné informace

**10. Přístup k pobočce**

- ☐ 2b. - bez překážek (v zimě odklizeny od sněhu)  
☐ 1b. - omezený přístup na základě oprav  
☐ 0b. - neupravený s překážkami

**Slovní hodnocení a celkové hodnocení (1b. - nejhorší, 4b. - nejlepší)** ☐

**Interiér pobočky****11. Barevné sjednocení interiéru**

- ☐ 2b. - pobočka je barevně sjednocena (v barvách společnosti)  
☐ 1b. - pobočka je pouze barevně sjednocena  
☐ 0b. - pobočka není barevně sjednocena

**12. Zařízení pobočky**

- ☐ 2b. - moderní nábytek a elektronika, vše ladí k sobě  
☐ 1b. - běžný nábytek a elektronika, neladící k sobě  
☐ 0b. - starý a nevzhledný nábytek a elektronika

**13. Místa k sezení při čekání na obsluhu**

- ☐ 2b. - 5 až 10 míst k sezení  
☐ 1b. - 1 až 4 místa k sezení  
☐ 0b. - žádné místo k sezení (pouze stání)

**14. Propagační materiály**

- ☐ 2b. - dostatek propagačních materiálů (volně dostupné, urovnané)  
☐ 1b. - málo propagačních materiálů (na požádání dostupné, rozházené)  
☐ 0b. - žádné

**15. Orientace na pobočce**

- ☐ 2b. - přehledná, dobře viditelné orientační tabulky obslužných míst  
☐ 1b. - částečně přehledná nebo špatně viditelné orientační tabulky obslužných míst  
☐ 0b. - špatná nebo žádné orientační tabulky obslužných míst

**16. Velikost pobočky**

- ☐ 2b. pobočka je dostatečně velká  
☐ 1b. - pobočka je malá  
☐ 0b. - nevyhovující

**17. Systém obsluhy**

- ☐ 2b. - elektronický, přehledný  
☐ 1b. - elektronický, nepřehledný  
☐ 0b. - podle příchodu



**18. Doba čekání**

- ☐ 2b. - do 2 minut  
☐ 1b. - do 5 minut  
☐ 0b. - 5 a více minut

**19. Počet obsluhujících zaměstnanců**

- ☐ 2b. - alespoň 3  
☐ 1b. - 2 zaměstnanci  
☐ 0b. - 1 zaměstnanec

**Slovní hodnocení a celkové hodnocení (1b. - nejhorší, 4b. - nejlepší)** ☐

**Jednání se zaměstnancem pobočky****20. Uvítání zaměstnance**

- ☐ 2b. - pozdravil jako první a s úsměvem  
☐ 1b. - odpověděl na pozdrav nebo bez úsměvu  
☐ 0b. - žádné

**21. Pracovní stůl zaměstnance**

- ☐ 2b. - čistý a uklizený  
☐ 1b. - neuklizený  
☐ 0b. - špinavý

**22. Vystupování zaměstnance**

- ☐ 2b. - zaměstnanec se choval vstřícně a ochotně  
☐ 1b. - normální  
☐ 0b. - nevhodné

**23. Oblečení zaměstnance**

- ☐ 2b. - business oblečení (čisté, upravené, sladěné s barvami společnosti)  
☐ 1b. - business oblečení (neupravené, špinavé)  
☐ 0b. - nepříjemné, nevhodné oblečení (tenisky, šortky, nátělníky)

**24. Pochopitelnost projevu**

- ☐ 2b. - poskytnuté informace zaměstnancem byly srozumitelné  
☐ 1b. - projev zaměstnance byl občas nepochopitelný  
☐ 0b. - poskytnuté informace byly nepochopitelné

**25. Zaměstnanec naslouchal**

- ☐ 2b. - pozorně, nepřerušoval zákazníka  
☐ 1b. - přerušoval zákazníka  
☐ 0b. - vůbec, věnoval se jiným činnostem

**26. Znalost produktu zaměstnancem**

- ☐ 2b. - znal výborně produkt, byl schopen odpovědět skoro na všechny otázky  
☐ 1b. - znal částečně produkt  
☐ 0b. - díval se do příručky

**27. Přizpůsobení nabídky podle přání zákazníka**

- ☐ 2b. - personál se snažil vyhovět zákazníkovi  
☐ 1b. - personál částečně přizpůsobil nabídku zákazníkovi  
☐ 0b. - personál nebyl ochotný přizpůsobit nabídku podle přání zákazníka

**28. Schopnost poradit**

- ☐ 2b. - zaměstnanec dokázal ve všem poradit  
☐ 1b. - zaměstnanec dokázal poradit jen v některých otázkách  
☐ 0b. - zaměstnanec nedokázal poradit a odkázal jen na hypotečního bankéře

**29. Jaké informační materiály k hypotéce zaměstnanec poskytl**

- ☐ 2b. - informace v papírové podobě (prospekty a přehled sazeb)  
☐ 1b. - odkázal na internetové stránky nebo poskytl jen prospekt  
☐ 0b. - žádné materiály neposkytnul

**30. Chování zaměstnance při odmítnutí produktu**

- ☐ 2b. - byl chápavý, nenutil k brání hypotečního úvěru  
☐ 1b. - naléhal k uzavření hypotečního úvěru  
☐ 0b. - byl nepřijemný

**31. Informace o dalších službách a produktech zaměstnanec**

- ☐ 1b. - poskytl  
☐ 2b. - neposkytl

**32. Spokojenost s kvalitou poskytujících služeb (1b. - nejhorší, 4b. - nejlepší) ☐**


**Slovní hodnocení a celkové hodnocení (1b. - nejhorší, 4b. - nejlepší) ☐**

**Odpovědi zaměstnanců pobočky na otázky**


(2b. - dokázal odpovědět na otázku, 1b. - částečně odpověděl (+ odkázal na internetové stránky), 0b. - nedokázal odpovědět)

- 33. Kdy a jak je možné provést mimořádnou splátku úvěru?** ☐  
**34. Je možné si prodloužit splatnost úvěru?** ☐  
**35. Výše úrokové sazby po dobu splácení bude stejná?** ☐  
**36. Za jaké období musí podnikatel žádající o úvěr doložit své příjmy?** ☐  
**37. Je nutné mít u Vás vedený běžný účet?** ☐


### Příloha č. 3 - Přehled hypotečních úvěrů od jednotlivých bankovních institucí

	<b>Hypotéka GEMB</b>	<b>Hypotéka "NAOPAK"</b>	<b>Americká hypotéka</b>	<b>Variabilní Hypotéka</b>	<b>Hypo Expres</b>
<b>Výše úvěru</b>	300 tis. - neomezeno, částka nad 10 mil. schvalováno mimo ČR	300 tis. - neomezeno, částka nad 10 mil. schvalováno mimo ČR	200 tis. - 1,5 mil.	300 tis. - neomezeno, částka nad 10 mil. schvalováno mimo ČR	300 tis. - 2,5 mil.
<b>Max. LTV</b>	80% LTV	80% LTV	50% LTV	80% LTV	80% LTV
<b>Účel</b>	Koupě, rekonstrukce, výstavba, dostavba, vypořádání SJM, dědictví, refinancování úvěru na bydlení	Koupě, rekonstrukce, výstavba, dostavba, vypořádání SJM, dědictví, refinancování úvěru na bydlení	Hotovost na BÚ	Koupě, rekonstrukce, výstavba, dostavba, vypořádání SJM, dědictví, refinancování úvěru na bydlení	Koupě, rekonstrukce, výstavba, dostavba, vypořádání SJM, dědictví, refinancování úvěru na bydlení
<b>Fixace</b>	1,3,5 a 10 let	1,3,5 a 10 let	1,3,5 a 10 let	1,3,5 a <b>navždy</b>	1,3,5 a 10 let
<b>Splatnost</b>	5 - 30 let	5 - 30 let	5 - 20 let	5 - <b>25</b> let	5 - 30 let
<b>Úroková sazba</b>	od 2,94 % dle druhu hypotéky a doby fixace				
<b>Podmínky získání</b>	Občan ČR, občan EU, cizinec s trvalým pobytem na území ČR (starší 18 let), který může nabývat nemovitosti na území ČR.				
<b>Doklady</b>	Identifikační doklady (OP, cestovní pas, povolení k trvalému pobytu), aktuální výpis z BÚ, doklady o příjmu, formulář Žádost o poskytnutí hypotečního úvěru, kupní smlouva, stavební povolení, projektová dokumentace, doklady k objektu (např. nabývací titul, odhad nemovitosti, snímek z katastrální mapy).				
<b>Zajištění</b>	Úvěr zajištěný zástavním právem k financované nebo jiné nemovitosti na území ČR (byt, rodinný dům, rekreační chalupa, atd.). Ručit je možné i více nemovitostmi najednou.				
<b>Poplatky spojené s úvěrem</b>	Správa úvěrového účtu (150 Kč), zpracování úvěru (2900 Kč), odhad nemovitosti (3500 Kč), pojištění neschopnosti splácet a nemovitosti.				


[25] [26]

 <b>KB</b>	<b>Flexibilní hypotéka</b>	<b>Hypotéka 2 v 1</b>	<b>Hypotéka Dopředu Dozadu</b>	<b>Hypoteční úvěr</b>	<b>Předhypoteční úvěr</b>
<b>Výše úvěru</b>	od 200 tis. - neomezeno	od 250 tis. - neomezeno (z toho 200 tis. účelový, 50 tis. neúčelový)	od 200 tis. - 4 mil.	od 200 tis. - neomezeno	Od 100 tis. -
<b>Max. LTV</b>	85 % nebo 100 %	85 % nebo 100 %	85 % nebo 100 %	85 % nebo 100 %	až 100 %
<b>Účel</b>	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitosti, vypořádání SJM, dědictví, refundace	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitosti, vypořádání SJM, dědictví, refundace	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a oprava nemovitosti určené k vlastnímu bydlení, refundaci	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitosti, vypořádání SJM, dědictví, refundace, vedlejší náklady k nemovitosti	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitosti, vypořádání SJM, dědictví, refundace
<b>Fixace</b>	3 - 10 let	1 - 10 let	Shodná s pozdějším typem hypotéky	1 - 10 let	1 nebo 2 roky
<b>Splatnost</b>	5 - 30 let	5 - 30 let	Dopředu až 9 měs., Dozadu až 12 měs.	5 - 30 let	1 - 2 roky
<b>Úroková sazba</b>	od 4,09 % - 5,69 % - záleží na druhu hypotéky a délce fixace				
<b>Podmínky získání</b>	Občané ČR, cizinci s trvalým pobytem v ČR a cizozemci, občané členských zemí EU s průkazem k povolení k pobytu, žadatelé mohou být až 4 osoby (představující max. 2 domácnosti) založení běžného účtu u KB				
<b>Doklady</b>	Identifikační doklady (OP, cestovní pas), doklady o příjmu, formulář Žádost o poskytnutí hypotečního úvěru, kupní smlouva, stavební povolení, projektová dokumentace, doklady k objektu (např. nabyvací titul)				
<b>Zajištění</b>	Zástavním právem k pojištěné nemovitosti nacházející se na území ČR				
<b>Poplatky spojené s úvěrem</b>	Správa úvěrového účtu (150 Kč), zpracování úvěru (2900 Kč), odhad nemovitosti (3500 Kč - bytová jednotka; ostatní od 3500 Kč), pojištění neschopnosti splácet (dle typu (A,B,C od 175 Kč/měs.) a nemovitosti (od 98 Kč/měs).				


[32] [31]

	Hypotéka ČS	Americká hypotéka	Hypotéka s proměnou úrokovou sazbou
<b>Výše úvěru</b>	výše úvěru není omezena	od 150 tis. až do výše hodnoty nemovitosti	výše úvěru není omezena
<b>Max. LTV</b>	do 100 %	do 80 %	do 100 %
<b>Účel</b>	Koupě, výstavba, přístavba, rekonstrukce nemovitosti do osobního vlastnictví, koupě družstevního bytu, vypořádání se SMJ, dědictví, refinancování poskytnutých úvěrů na nemovitosti	Finanční prostředky lze použít na cokoliv (např. koupě zboží a služeb, úhrada notářských poplatků).	Koupě, výstavba, přístavba, rekonstrukce nemovitosti do osobního vlastnictví, koupě družstevního bytu, vypořádání se SMJ, dědictví, refinancování poskytnutých úvěrů na nemovitosti
<b>Fixace</b>	1, 2, 3, 4, 5, 10, 15 nebo 20 let	až 20 let	x
<b>Splatnost</b>	až 30 let	až 20 let	až 30 let
<b>Úroková sazba</b>	od 3,19 % - záleží na době fixace		1M PRIBOR + odchylka v min. výši 1,5 %
<b>Podmínky získání</b>	Občan (fyzická osoba) starší 18 let.		
<b>Doklady</b>	Doklady o příjmu ze závislé činnosti nebo daňové přiznání, doklad o zaplacení daně, čestné prohlášení o aktuální výši závazků vůči finančnímu úřadu, doklady k nemovitosti (např. výpis z katastru nemovitostí, nabývací titul, pojistnou smlouvu pojištění proti živelným událostem, kupní smlouva, u vybraných úvěrů 2 fotografie nemovitosti).		
<b>Zajištění</b>	Zajištěna smluvním zástavním právem k financované nebo jiné nemovitosti na území ČR ve prospěch ČS. Nutnost pojištění zastavené nemovitosti.		
<b>Poplatky spojené s úvěrem</b>	Správa úvěrového účtu (150 Kč), zpracování úvěru (2900 Kč), odhad nemovitosti (3900 Kč- byt. jednotka; 4900 Kč - rodinný dům), pojištění neschopnosti splácet a nemovitosti.		

[20][19]

	<b>Hypotéka hypoteční banky</b>	<b>Americká hypotéka</b>	<b>Hypotéka pro absolventy</b>	<b>Hypotéka pro manažery</b>	<b>Předhypoteční úvěr</b>	<b>Hypotéka bez doložení příjmu</b>
<b>Výše úvěru</b>	od 300 tis - neomezeno	od 200 tis. - 5 mil.	od 300 tis. - 5 mil.	od 1,5 mil. - neomezeno	od 200 tis. - 5 mil.	od 200 tis. - 5 mil.
<b>Max. LTV</b>	70 %, 85 %, 100 %	do 70 %	do 85 %	do 100 %	x	do 50 %
<b>Účel</b>	Financování bytu v osobním vlastnictví, družstevního bytu, koupě domu, rekreačního objektu, stavba a rekonstrukce, vypořádání se SJM, dědictví.	Finanční prostředky lze použít na cokoliv bez určení účelu.	Pořízení vlastního bydlení na počátku kariéry.	Pořízení a financování vlastního bydlení.	Financování bytu v osobním vlastnictví, družstevního bytu, koupě domu, rekreačního objektu, stavba a rekonstrukce, vypořádání se SJM, dědictví.	Financování bytu v osobním vlastnictví, družstevního bytu, koupě domu, rekreačního objektu, stavba a rekonstrukce, vypořádání se SJM, dědictví.
<b>Fixace</b>	x	x	3, 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let	3, 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let	1 rok	x
<b>Splatnost</b>	5 - 40 let	3 - 20 let	20 - 25 let	5 - 40 let	1 rok	5 - 40 let
<b>Úroková sazba</b>	od 3,59 %	od 7,14 %	x	x	od 8,49 %	x
<b>Podmínky získání</b>	Občan (fyzická osoba) starší 18 let s trvalým pobytem na území ČR, občan ČR nebo držitel průkazů o povolení pobytu člena státu Evropských společenství					
<b>Doklady</b>	Identifikační doklady všech zúčastněných (OP, cestovní pas), potvrzení o výši pravidelného příjmu, doklady k nemovitosti (list vlastnictví, nabývací titul, odhad nemovitosti, potvrzení o pojištění nemovitosti), podklady k účelu úvěru (kupní smlouva, stavební povolení, usnesení o dědickém řízení).					
<b>Zajištění</b>	Zajištění formou zástavního práva ke zkolaudované nemovitosti v osobním vlastnictví zapsané v katastru nemovitostí a nacházející se na území ČR. Ručit lze i více nemovitostmi.					
<b>Poplatky spojené s úvěrem</b>	Správa úvěrového účtu (150 Kč), zpracování úvěru (0,4 % z výše poskytovaného úvěru - min. 2000 Kč max. 10 000 Kč), odhad nemovitosti (byt. jednotka zdarma nebo 3500 Kč, rodinný dům 4500 Kč), pojištění neschopnosti splácet a nemovitosti.					

[29][28]

	<b>Bezstarostná hypotéka</b>	<b>Americká hypotéka</b>	<b>Předhypoteční úvěr</b>	<b>Hypotéka s garant. výší splátky</b>	<b>Hypotéka bez dokl. příjmů</b>
<b>Výše úvěru</b>	od 200 tis. - neomezeno	od 200 tis. - 5 mil.	od 200 tis.	od 200 tis. - neomezeno	od 200 tis. - 5 mil.
<b>Max. LTV</b>	až 100 %	až 70 %	x	x	do 50 %
<b>Účel</b>	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitosti, refinancování dříve poskytnutých úvěrů	Finanční prostředky se mohou využít na cokoliv	Financování privatizace obecních bytů, koupě stavební parcely, atd. do 1 roku, poté přechází na standardní ČSOB Hypotéku.	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitosti, refinancování dříve poskytnutých úvěrů	Koupě, výstavba, rekonstrukce, modernizace a opravy nemovitosti, refinancování dříve poskytnutých úvěrů
<b>Fixace</b>	1, 3, 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let	1, 3 nebo 5 let	1 rok	1, 3, 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let	1, 3, 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let
<b>Splatnost</b>	5 - 40 let	3 - 20 let	1 rok	5 - 30 let	5 - 40 let
<b>Úroková sazba</b>	od 3,49 % - dle doby fixace a LTV	od 7,14 % - dle doby fixace	od 8,49 %	x	od 5,48 % - dle doby fixace
<b>Podmínky získání</b>	Občan starší 18 let a ke dni koneční splatnosti úvěru věk nepřesáhne 70 let. Společně mohou získat až 4 žadatelé ze 2 domácností, mají-li příjmy ze závislé činnosti, podnikání nebo jiný bankou uznatelný příjem.				
<b>Doklady</b>	x				
<b>Zajištění</b>	Zástavním právem k nemovitosti ve prospěch ČSOB nacházející se na území ČR. Musí být pojištěna proti živelním a jiným rizikům.				
<b>Poplatky spojené s úvěrem</b>	Správa úvěrového účtu (150 Kč), zpracování úvěru (0,4 % z výše poskytnutého úvěru), odhad nemovitosti dle typu financování (3500 Kč - bytová jednotka; 4500 Kč - rodinný dům), pojištění neschopnosti splácet (206 Kč) a pojištění nemovitosti.				

[22][23]

## **Příloha č. 4 - Hodnotící formulář pro webové stránky**

### **Hodnotící formulář pro webové stránky**

**Název bankovní instituce:** \_\_\_\_\_

#### **Grafika (design)**

mizivá      1.   2.   3.   4.   5.  
                 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ nápaditá

**Slovní hodnocení:**

#### **Orientace**

složitá      1.   2.   3.   4.   5.  
                 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ snadná (jednoduchá)

**Slovní hodnocení:**

#### **Přehlednost webu**

chaotický      1.   2.   3.   4.   5.  
                 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ uspořádaný

**Slovní hodnocení:**

#### **Obsahová náplň produktů**

nedostatečná      1.   2.   3.   4.   5.  
                 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ dostatečná

**Slovní hodnocení:**

#### **Informace o produktu**

neužitečné      1.   2.   3.   4.   5.  
                 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ užitečné

**Slovní hodnocení:**



### Kalkulačka

nedostatečná    1.   2.   3.   4.   5.   dostatečná  
                    ☐   ☐   ☐   ☐   ☐

neužitečná    1.   2.   3.   4.   5.   užitečná  
                    ☐   ☐   ☐   ☐   ☐

### Slovní hodnocení:

#### Kontakt - infolinka ☐

	Ano	Ne
E-mail	1.b <input type="checkbox"/>	0.b <input type="checkbox"/>
Telefon	1.b <input type="checkbox"/>	0.b <input type="checkbox"/>
Adresa	1.b <input type="checkbox"/>	0.b <input type="checkbox"/>
Zavoláme Vám	1.b <input type="checkbox"/>	0.b <input type="checkbox"/>
On-line Chat	1.b <input type="checkbox"/>	0.b <input type="checkbox"/>

### Slovní hodnocení:

#### Rady a pomoci (často kladené otázky)

Jsou k dispozici    1.b ☐    0.b ☐

neužitečné    1.   2.   3.   4.   5.   užitečné  
                    ☐   ☐   ☐   ☐   ☐

nepochopitelné    1.   2.   3.   4.   5.   pochopitelné  
                    ☐   ☐   ☐   ☐   ☐

### Slovní hodnocení: